

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS
SOCIALES
-SEDE ACADEMICA ARGENTINA-
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS
SOCIALES**

TITULO DE LA TESIS: “La construcción de la representación y de la *acción corporativa empresaria* en las asociaciones empresariales. Un estudio de la Unión Industrial Argentina a partir de la articulación de la dimensión organizacional, estructural y política en el período 1989-2003”

AUTORA: Mg. Marina Virginia Dossi

DIRECTOR: Dr. Gastón Joaquín Beltrán

CO-DIRECTORA: Dra. Ana Gabriela Castellani

FECHA: Octubre de 2010

Resumen

La investigación se centra en el estudio de la construcción de la representación corporativa y en el armado de la *acción corporativa empresaria* del gran empresariado a partir del estudio de sus asociaciones representativas. Se pretende analizar la dinámica interna de las organizaciones empresarias considerando la heterogeneidad y fragmentación de intereses presente al interior de las mismas para dar cuenta de los procesos de construcción de la representación corporativa, de la *acción corporativa empresaria* y de su posterior expresión colectiva.

El objetivo de la tesis es analizar el proceso de construcción de la representación y de la *acción corporativa empresaria* y el accionar colectivo de la Unión Industrial Argentina a partir de la articulación de las dimensiones organizativa-institucional, estructural-económica y política-institucional mediatizadas por la *lógica de los miembros* y la *lógica de la influencia* en el período 1989-2003.

El análisis toma como base de estudio al actor para realizar un análisis *desde adentro*, desde la organización y dinámicas internas, teniendo en cuenta que en el seno de las organizaciones empresarias se produce una representación heterogénea de intereses y que es allí donde se construye y define la *acción corporativa empresaria* y los posicionamientos públicos de las asociaciones empresarias. Este análisis incluye el contexto político, económico e institucional que define el escenario histórico donde las asociaciones empresarias surgen, se desarrollan y actúan.

La heterogeneidad de intereses es un dato de fundamental importancia para comprender la construcción de la *acción corporativa empresaria*. La existencia de intereses divergentes y a veces abiertamente opuestos lleva a que la acción colectiva empresaria no surja espontáneamente, sino como resultado de un proceso político donde se definen y establecen intereses y se organiza la acción. Por lo tanto, la indagación acerca de los procesos de construcción y representación internos posibilita comprender cómo la posición externa de la UIA no es un mero reflejo de sus procesos internos, homogéneos y sin grietas, sino que éstos tienen una complejidad, particularidad y dinámica propias.

Abstract

The research focuses on the study of the construction of corporate representation in the assembly of the corporate action of big business entrepreneur from the study of their representative associations. Is to analyze the internal dynamics of business organizations considering the heterogeneity and fragmentation of interests present within them account for the processes of construction of corporate representation, business corporate action and subsequent collective expression.

The aim of the thesis is to analyze the process of construction of the representation and corporate action business and collective actions of the Industrial Union of Argentina after the coordination or organizational and institutional dimensions, structural-economic and political-institutional mediated members logic and the logic of influence in the period 1989-2003.

The analysis is based on study to the actor to perform an analysis from within, from the organization and internal dynamics, taking into account that within business organizations there is a diverse representation of interests and that is where it is built and defined business corporate action and public positions of business associations. This analysis includes political, economic and institutional framework that defines the stage of history where business associations arise, develop and operate.

The heterogeneity of interests is a fact of fundamental importance for understanding the construction of the corporate action business. The existence of divergent interests and sometimes openly opposed leads the corporate collective action does not arise spontaneously, but as a result of a political process where interests are defined and established and organized action. Therefore, the inquiry about the construction processes and internal representation possible to understand how the external position of the UIA is not as mere reflection of their internal processes, homogeneous and without cracks, but they have a complexity, uniqueness and dynamism.

Agradecimientos

Esta tesis es el resultado de varios años de trabajo que comenzaron cuando di mis primeros pasos en la ardua tarea de investigar, al finalizar mi carrera de grado a través del Primer Programa de Jóvenes Investigadores realizado por la Carrera de Ciencia de Política de la Facultad de Ciencias Sociales, en la Universidad de Buenos Aires. Le agradezco a Sergio De Piero quien fue en este momento quien me inició en el estudio de esta temática que luego fui profundizando a través de la participación en distintas instancias académicas como seminarios y jornadas.

Les agradezco sinceramente a mis Directores, Gastón Beltrán y Ana Castellani cuyos aportes, contribuciones y enseñanzas han sido imprescindibles y valiosísimos en el desarrollo de este trabajo así como en ampliar y enriquecer mi visión sobre la temática.

En la cursada del Doctorado en la FLACSO, los profesores y colegas también realizaron aportes en las distintas etapas por la que atravesó esta investigación. Especialmente, quiero mencionar al Dr. Pablo De Marinis, profesor del Seminario de Tesis III por su excelente disposición a escuchar todas las dudas e inquietudes así como también por sus aportes para la construcción del objeto de estudio, y a mis compañeros por los intercambios y sugerencias. Quiero agradecer especialmente a Lautaro Lissin por la lectura de varios borradores de la tesis, por sus sugerencias y aportes y también por el ánimo y aliento.

Quiero agradecer a Francisco Maccagno quien colaboró en la recolección y en la sistematización de fuentes secundarias y a Ana María Henry por la ayuda en la edición, corrección y compaginación de la tesis. Especialmente, quiero agradecer a Lucía Longo por su apoyo y comprensión a lo largo de todo el proceso de elaboración de la tesis.

Un agradecimiento muy especial merece el Sr. Samuel Kait, por su excelente disposición y celeridad para atender mis múltiples pedidos sobre documentos y archivos de la Unión Industrial Argentina.

El último agradecimiento y sin dudas el más importante es para mi familia. A mis padres, por haberme enseñado las cosas fundamentales, quiero especialmente dedicar esta tesis a la memoria de mi papá; a Laura y a

Mariano por estar, escucharme, “aguantarme” y darme ánimo, y a Juan por contenerme y brindarme su apoyo incondicional durante todos estos años.

Marina Virginia Dossi

Buenos Aires, Octubre de 2010,

Índice

Introducción.....	2
 Capítulo I: Estado de la cuestión y perspectivas teóricas sobre el accionar empresario. Aportes para la elaboración de la <i>acción corporativa empresaria</i>	
I.1. La acción empresaria: distinciones entre acción política y acción económica.....	18
I.2. Teorías clásicas sobre la acción colectiva. Herramientas de análisis y diferencias con la acción colectiva empresaria.....	21
I.3.Perspectivas teóricas sobre la distribución y el uso del poder en las sociedades....	27
I.3.1. Los aportes pluralistas y su incidencia sobre el rol de los empresarios en las sociedades.....	27
I.3.2. Las vertientes estructuralistas y sus implicancias para el análisis del accionar empresario.....	34
I.4. Rasgos de la acción colectiva empresaria desde una perspectiva estructuralista...	39
I.5. Aportes de la nueva sociología económica para el análisis de la <i>acción corporativa empresaria</i>	42
I.6. La sociología de las organizaciones: herramientas para el análisis organizativo-institucional de las organizaciones empresarias.....	44
I.7. Herramientas para el análisis organizativo-institucional de las asociaciones empresarias: <i>desde abajo, desde adentro, desde arriba</i>	49
I.8. El análisis del accionar de las asociaciones empresarias a partir de la articulación de dos lógicas: <i>de la influencia y de los miembros</i>	52
I.9. Una propuesta de abordaje integral para el análisis de la <i>acción corporativa empresaria</i>	55
I.10. Metodología.....	61
 Capítulo II: La Unión Industrial Argentina: el carácter de su organización y sus vinculaciones con el mundo de las corporaciones empresarias	
II.1.El mapa corporativo en Argentina.....	68
II.1.Sectores de actividad y entidades representativas.....	68
II.1.2.Organización y estructura de las corporaciones en el sector industrial.....	72
II.1.3 Otras formas de representación empresaria: las asociaciones de cuarto grado y los agrupamientos informales.....	81
II.2.La Unión Industrial Argentina: estructura organizativa-institucional.....	87
II.2.1.Composición institucional y dinámica organizativa de la UIA.....	89
II.2.2.Los socios de la UIA y los procesos de representación internos.....	98
II.3.Formación, características y evolución de los lineamientos de la UIA.....	100
 Capítulo III: El aval a las reformas económicas: fragmentaciones internas y dificultades en la construcción de la <i>acción corporativa empresaria</i> (Abril 1989- Abril 1991)	
III.1La gestión de Gilberto Montagna: cambios en la dimensión política-institucional y composición estructural de su cúpula directiva.....	105
III.2.La preponderancia de la <i>lógica de los miembros</i> : gestiones hacia el sector de las pequeñas y medianas industrias.....	113

III.3.Las reformas estructurales y la construcción de la <i>acción corporativa</i> y colectiva de la UIA.....	117
III.4.Fragmentación en la dimensión organizativa-institucional: dificultades para construir la <i>acción corporativa empresarial</i>	123

Capítulo IV: Apoyos condicionados al modelo económico: la lógica de los reclamos sectoriales fragmenta la *acción corporativa empresarial* (Abril 1991-Abril 1993)

IV.1.La composición estructural económica y sus relaciones con las estrategias organizativa-institucionales.....	140
IV.2.Acciones y reformas en la dimensión organizativa-institucional: la <i>acción corporativa empresarial</i> y la representación de la heterogeneidad.....	153
IV.3.La acción colectiva de la UIA en la dimensión política-institucional: la preponderancia de las negociaciones y los acuerdos sectoriales.....	157
IV.4.Redefinición de alianzas internas: fortalecimiento de la <i>lógica de los miembros</i> y cambios en la dimensión estructural-económica.....	166

Capítulo V: El apoyo explícito al modelo: la estrategia de los acuerdos y negociaciones sectoriales (Abril 1993-Abril 1997)

V.1. La dimensión estructural-económica: implicancias para el armado de la <i>acción corporativa empresarial</i> en la primera gestión de Blanco Villegas (Abril 1993-Abril 1995).....	171
V.2.Dinámica organizativa-institucional de la UIA: posicionamientos en la dimensión política institucional a través de la <i>lógica de la influencia</i>	180
V.2.1.Dimensión organizativa institucional: la <i>lógica de los miembros</i> y la integración de los sectores postergados.....	187
V.3.Heterogeneidad y fragmentación de intereses en la dimensión organizativa institucional: el inicio de la segunda gestión de Blanco Villegas (Abril 1995-Abril 1997).....	191
V.3.1.Articulación de la <i>lógica corporativa</i> y de la <i>lógica de servicios</i> en la dimensión organizativa institucional de la UIA.....	199
V.4. El fortalecimiento de la <i>lógica de la influencia</i> a partir de la dinámica organizativa institucional.....	204
V.5.Reacomodamientos en la dimensión organizativa institucional: esfuerzos por fortalecer la construcción de la <i>acción corporativa empresarial</i>	208

Capítulo VI: Quiebres en el modelo económico: la primacía de la dimensión política institucional y la *acción corporativa empresarial* en la gestión de Sebastiani Gaiani (Abril 1997-Abril 1999)

VI.1.Fragmentaciones internas y nuevas alianzas para la construcción de la <i>acción corporativa empresarial</i>	214
VI.2.Estrategias conjuntas desde la dimensión organizativa y política institucional: el fortalecimiento de la <i>lógica de la influencia</i>	224
VI.3.Crisis en la UIA: la renuncia de Sebastiani y problemas para la <i>acción corporativa empresarial</i>	230
VI.4.Un nuevo período electoral: redefiniendo la heterogeneidad para fortalecer la <i>acción corporativa empresarial</i>	241

Capítulo VII: Del apoyo crítico a los reclamos: fortalecimiento de la *acción corporativa empresaria* y su expresión colectiva en la esfera política institucional (Abril 1999-Abril 2001)

VII.1. Continuidades en la conformación del Comité Ejecutivo: fortalecimiento de la <i>acción corporativa empresaria</i>	246
VII.2. Dimensión organizativa institucional: fortaleza de la <i>lógica corporativa</i> para el armado de la <i>acción corporativa empresaria</i>	255
VII.3. Redefiniciones del accionar colectivo de la dirigencia de la UIA en el plano político institucional: revitalizando la <i>lógica de la influencia</i>	259
VII.4. Los industriales y el gobierno de la Alianza: del apoyo a la confrontación.....	269

Capítulo VIII: Homogeneidad y heterogeneidad: quiebres y acuerdos en la conformación de la *acción corporativa empresaria*

VIII.1. Continuidades en la <i>acción corporativa empresaria</i> : acuerdos y designación del nuevo Presidente de la UIA.....	277
VIII.2. Las acciones de la dirigencia en el plano organizativo institucional: el fortalecimiento de la <i>lógica de los miembros</i>	285
VIII.3. Consolidación del accionar colectivo de la UIA y de la <i>lógica de la influencia</i> en la dimensión política institucional.....	288
VIII.4. Heterogeneidades internas: quiebres en la <i>acción corporativa empresaria</i>	307

Conclusiones	318
---------------------------	-----

Bibliografía citada y fuentes consultadas	328
--	-----

Introducción

Los empresarios, actores que se ubican en posiciones estratégicas de la estructura social donde se concentran los elementos del poder (Mills, 1975), poseen la capacidad de influir sobre los significados y las elecciones de las opciones políticas. Esta capacidad la ejercen a través de acciones políticas tendientes a influir sobre los rumbos del Estado, poniendo en juego un conjunto de repertorios de acción que despliegan según los contextos en que intervengan. El tipo de acción que los actores empresarios despliegan, así como los procesos mediante los cuales toman la decisión de hacerlo, posee un contenido económico, político e ideológico.

La manera en la cual los empresarios definen sus formas de intervención en la economía y la política y los modos en los que delimitan sus objetivos y despliegan sus acciones han sido preguntas que han atravesado al debate intelectual y teórico sobre el empresariado. Sin embargo, a pesar de la enorme relevancia que el modo en que se define la acción empresaria posee para la comprensión de los procesos políticos, los mecanismos concretos a través de los cuales los empresarios llegan e involucrarse en ciertos tipos de acciones específicas ha sido escasamente analizado. En este sentido, las dos corrientes predominantes, la estructuralista y la de la elección racional, explican las acciones o bien por las posiciones que los empresarios ocupan o bien por sus preferencias, pero no dejan ver los procesos concretos de formación de dichas acciones.

En este sentido, las investigaciones que han abordado la acción como objeto de investigación son escasas. En el caso del empresariado argentino pueden señalarse los trabajos de Viguera (1997), Acuña (1995a) y Beltrán (2007) más recientemente como intentos de problematizar y abordar empíricamente las prácticas de estos actores. Todos estos trabajos, sin embargo, poseen algo en común: analizan la forma en que el agregado de los actores empresarios actúa políticamente en el espacio político a través de sus corporaciones, enfatizando el tipo de acciones que despliegan *hacia* el Estado en tanto forma de poner en juego su capacidad de presión para hacer valer sus intereses. En este trabajo, por el contrario, se adopta una perspectiva diferente: lo que aquí se busca es dar cuenta de los procesos y mecanismos internos que intervienen al interior de las corporaciones empresarias y que influyen sobre el tipo de acción que los empresarios despliegan *hacia afuera*. Para comprender mejor dónde se ubica la

indagación, es preciso arribar a una definición específica de lo que aquí se considera al empresariado.

Existen distintas perspectivas teóricas que analizan a los empresarios como clase, como sectores, como firmas, como redes y como asociaciones (Hernández Romo, 2006; Zabludosvsky, 1994, Luna y Puga, 2007). La tesis se ubica en relación con las vertientes que estudian a los empresarios desde sus asociaciones empresarias centrando el eje en los procesos que ocurren en el seno de las organizaciones empresarias, que dirimen la representatividad efectiva y real de esas asociaciones, que luego posibilitan su accionar colectivo. Por lo tanto, se estudia al empresariado a partir de sus organizaciones representativas, ya que su perdurabilidad en el tiempo y la permanencia de sus integrantes en sus estructuras, las constituye en un objeto relevante de análisis, al poner en evidencia su rol fundamental como actores políticos y formadores de la *acción corporativa empresaria* y su posterior expresión colectiva.

En líneas generales, las corporaciones son definidas como asociaciones voluntarias formalmente constituidas cuyos miembros comparten, como mínimo, determinados intereses materiales específicos que se organizaron para defender y hacerlos avanzar a partir de entidades representativas de los intereses y de las actividades profesionales. Para Schvarzer (1990), la importancia del estudio de las corporaciones radica en que éstas ocupan un espacio social en la práctica cotidiana y representan intereses sectoriales, más allá de las diferencias que puedan existir en su interior. Las asociaciones empresarias son las que asumen la representación y el liderazgo de los intereses empresarios, incluso para los grupos económicos, que mediante ellas, establecen sus vínculos, crean sus redes y entablan sus luchas con las demás fracciones del empresariado (Durand, 1994: 72). Por esto, mediante el análisis de las corporaciones empresarias, se busca comprender el accionar empresario como atravesado por múltiples complejidades, participante en distintos espacios, y presionado interna y externamente. De estas interrelaciones se corporiza y provee de sentido a la *acción corporativa empresaria*, que da cuenta de la forma en la cual, en el seno de las asociaciones empresarias, se resuelve la existencia de múltiples intereses heterogéneos y en conflicto.

La acción colectiva permite explorar los procesos de construcción de consenso, de acción y de toma de decisión que realizan las corporaciones empresarias. En esta investigación se elabora y presenta el concepto de *acción corporativa empresaria*, considerada como tipo de acción política y subtipo de acción colectiva, que se produce al interior de las corporaciones empresarias y es resultante de la articulación de diferentes mecanismos corporativos. Estos últimos, existen y se presentan con el objetivo de amalgamar posiciones disímiles para luego expresarlas mediante la acción política colectiva, en forma consensuada y homogénea en el plano político-institucional. Para realizar esta elaboración, las asociaciones empresarias cumplen un rol central, ya que aglutinan y organizan los intereses diversos, y en muchas oportunidades, contradictorios entre sí. En este sentido, redefinen los intereses individuales en un interés común posibilitando la *acción corporativa empresaria* y su expresión colectiva, elaborando estrategias para influir en el entorno institucional (Schmitter y Streek, 1981, 1991).

La heterogeneidad de intereses es un dato de fundamental importancia para comprender la construcción de la *acción corporativa empresaria*; la existencia de intereses divergentes y a veces abiertamente opuestos lleva a que la acción colectiva del empresariado no surja espontáneamente sino como resultado de un proceso político donde se definen y establecen intereses y se organiza la acción. Indagar sobre los procesos de construcción y representación internos posibilita comprender cómo la acción colectiva y pública de las corporaciones empresarias no es un mero reflejo de sus procesos internos, homogéneos y sin grietas, sino que éstos tienen una complejidad, particularidad y dinámicas propias.

De este modo, las siguientes preguntas guían la tesis: ¿Cómo son, cómo se organizan las asociaciones empresarias internamente y cómo a partir de allí procesan y elaboran sus acciones en el espacio público? ¿Cuáles son las dinámicas que se producen en el seno de las corporaciones empresarias? ¿Cómo puede realizarse la articulación y formación de la *acción corporativa empresaria* en el seno de las asociaciones empresarias pese a las heterogeneidades existentes entre sus integrantes? ¿De qué manera los procesos internos de representación corporativa inciden en el accionar colectivo de las asociaciones empresarias en la esfera política-

institucional? ¿Cómo influyen las características de la dirigencia de la UIA en las relaciones con sus asociados y en el armado de la *acción corporativa empresaria* y en su expresión colectiva?

A partir de estas preguntas, la tesis se propone analizar el proceso de construcción de la representación y de la *acción corporativa empresaria* y el accionar colectivo de las corporaciones empresarias, a partir de la articulación de las dimensiones organizativa-institucional, estructural-económica y política-institucional, mediatizadas por la *lógica de los miembros* y la *lógica de la influencia* (Schmitter y Streek, 1981; 1991).¹ La investigación toma como base al actor para realizar un análisis *desde adentro*, desde la organización y sus dinámicas internas, considerando que en el seno de las organizaciones empresarias se produce una representación heterogénea de intereses, y que es allí donde se construye y define la *acción corporativa empresaria* y los posicionamientos públicos de las asociaciones empresarias. Este análisis se llevará adelante incluyendo el contexto político, económico e institucional que define el escenario histórico donde las asociaciones empresarias surgen, se desarrollan y actúan.

Específicamente, se indagan estos procesos en el caso de la dirigencia de la Unión Industrial Argentina (UIA), en el período 1989-2003.² La hipótesis que sostiene este objetivo es la siguiente: la construcción de la *acción corporativa empresaria* y su expresión colectiva en la esfera política-institucional, para posicionarse frente a sus interlocutores públicos y privados, es posible por los procesos de articulación y representación de los intereses empresarios, fragmentarios y heterogéneos, realizados en la dimensión organizativa-institucional por medio de la *lógica de los miembros* y su interrelación con la *lógica de la influencia*.

¹ La propuesta de abordaje es expuesta exhaustivamente en el Capítulo I, pp. 55-61.

² El recorte temporal se realizó teniendo en cuenta las distintas gestiones presidenciales por las que atravesó la UIA, que le imprimieron particularidades y rasgos propios al accionar corporativo y colectivo de la corporación. Además, durante estos años se implementó el modelo neoliberal que transitó sus fases de auge y consolidación y luego comenzó a sufrir cimbronazos externos y críticas internas que llevaron posteriormente a la crisis y eclosión del mismo, junto con la formulación de un nuevo modelo económico que alteró las principales bases de sustentación del primero. La dinámica de este proceso no fue ajena al desarrollo de las corporaciones empresarias, sino que repercutió sobre las mismas, incidiendo en sus dinámicas y prácticas internas, a través de las cuales las corporaciones empresarias llevan adelante sus procesos de representación y construcción de la *acción corporativa empresaria*. Asimismo, el accionar colectivo de las corporaciones estuvo condicionado tanto por sus procesos internos como por las restricciones o posibilidades que les brindó su contexto de actuación.

A partir de los conceptos mencionados, específicamente la tesis se propone indagar sobre:

- a) la dimensión organizativa-institucional de la UIA, considerando las relaciones y dinámicas entre la dirigencia y los asociados que conforman la *acción corporativa empresaria*;
- b) la dimensión estructural-económica de la UIA, a partir de la evolución y características de los sectores industriales que integran a la corporación y sus relaciones con los procesos de representación internos;
- c) la dimensión política-institucional, a través de la acción colectiva desplegada por la UIA.

El abordaje metodológico se basó en una exhaustiva exploración y análisis de fuentes primarias y secundarias, en el análisis documental y en la realización de entrevistas abiertas a dirigentes e integrantes de la asociación empresaria. Para analizar la dinámica organizativa-institucional, los rasgos estructural-económicos y las modalidades del accionar colectivo de la UIA en la dimensión política institucional, se recurrió por un lado, a información de fuentes públicas como diarios de información general y revistas especializadas. Por otro lado, a fuentes de información corporativa como Memorias y Balances, Anuarios, Conferencias Industriales, otros documentos y publicaciones de la asociación empresaria, a los discursos de sus principales referentes y a las entrevistas a actores clave de la corporación empresaria.

El análisis a partir de las corporaciones empresarias para el caso de Argentina, se sustenta por la relevancia y el rol histórico que las mismas han tenido a través del tiempo en la dinámica política, institucional y económica de nuestro país. Desde la llegada del peronismo al poder las corporaciones apelaron al Estado para definir reglas, regular los conflictos y garantizar beneficios y privilegios a cada corporación (Romero, 2003). El golpe de Estado de 1955 produjo un quiebre democrático que dio lugar a una profunda crisis institucional y política que repercutió en el conjunto de la sociedad, dando como resultado el aumento del poder corporativo, no sólo el empresario, sino también el sindical. A partir de este momento, los empresarios utilizaron a las asociaciones representativas para canalizar sus reclamos y demandas puntuales frente al Estado, al que tuvieron un acceso privilegiado y ejercieron una influencia decisiva sobre las políticas y los

impactos de las acciones estatales (Cavarozzi, 1997: 21). Además, la alta conflictividad social y las pujas entre los distintos sectores dieron lugar a un Estado corporativo constituido en función de los intereses que lo circundaban (Sidicaro, 2001).

Luego del interregno de la dictadura militar y con la reapertura democrática, las corporaciones empresarias se constituyeron como las vías principales de comunicación entre los empresarios y el Estado. Este fenómeno se produjo pese al surgimiento de estructuras de representación empresarias paralelas, más informales y abarcativas, y menos específicas en cuanto a sus reclamos sectoriales, que desafiaron la representatividad de las corporaciones tradicionales. Sin embargo, éstas lograron erigirse como el actor principal, y en consecuencia, como el interlocutor privilegiado del gobierno.

En los '90, el drástico proceso de reformas económicas repercutió nuevamente en el plano social e institucional, afectando a las corporaciones empresarias, en parte, porque el desmantelamiento del Estado las dejaba sin su principal interlocutor (Sidicaro, 2001). Este fenómeno llevó a un debilitamiento de la representación corporativa, paralelamente al fortalecimiento de los mecanismos de los reclamos individuales, estrechamente vinculados con la capacidad de *lobby* de los empresarios. Este desmembramiento de la representación corporativa, producto de los cambios en la órbita estatal, incrementó la fragmentación, heterogeneidad y complejización del espectro empresarial (Diniz, 2000). Luego, la crisis de fines del 2001, incidió fuertemente sobre la dinámica de la sociedad, generando un proceso de segmentación y desagregación del cual las corporaciones empresarias no fueron excluidas. Sin embargo, y pese a esto, las corporaciones empresarias no se diluyeron, sino que contrariamente continuaron manteniendo un rol relevante en la dinámica política-institucional y económica de la Argentina. Por su permanencia como actores representativos, y porque a través de las mismas es posible indagar y conocer la fragmentación y heterogeneidad de los intereses empresarios, rechazando la homogeneidad que se les suele atribuir (Offe, 1980), esta investigación elige estudiar a las corporaciones empresarias.

Pese a esta relevancia, el análisis y estudio de las corporaciones empresarias ha estado ausente hasta los años '80. Esta falta de trabajos se

puede vincular por una parte, con los problemas de acceso a las fuentes de información disponibles, y a la imposibilidad de indagar sobre cuestiones internas y de funcionamiento en organizaciones que se caracterizan por mantener un cierto “aislamiento” hacia el entorno social, y en particular, ante la posibilidad de ser investigadas. Por otra parte, incidió sobre el escaso estudio e interés sobre las corporaciones empresarias, la visión teórica de que la acción colectiva del empresariado no debe ser problematizada ni investigada, ya que la misma se constituye de manera defensiva o reactiva frente al accionar de la clase trabajadora. Además, la posición de privilegio que los empresarios detentan en la estructura económica es producto de la homogeneidad que los caracteriza (Offe y Wiesenthal, 1980). Por lo tanto, se la consideraba como un fenómeno privado de lógica autónoma, y por ende, de escasa relevancia para ser estudiado. Asimismo, la unicidad y homogeneidad “a priori” otorgada a los intereses empresarios (Offe, 1980), ha derivado en la escasa importancia asignada al análisis de su accionar.

Pese a estas afirmaciones, un rasgo que caracteriza al empresariado son sus heterogeneidades y diferencias,³ que en ciertas oportunidades se manifiestan con una virulencia que lleva a conflictos y fricciones entre los intereses en pugna. Esta situación, es producto de las divergencias existentes en el espectro empresario, resaltada por distintos autores (Acuña, 1994 y 1995a; Birlé, 1997; Viguera, 2000; Beltrán, 2003 y 2007), entre quienes tomaron la decisión de diversificar su producción de los que optaron por especializarse en un sector productivo determinado, o una diferencia más general, entre grandes, medianos y pequeños empresarios. Además, estas diferenciaciones trascienden el posicionamiento de los empresarios en lo estructural económico; las heterogeneidades también responden a pertenencias políticas, historias, trayectorias y orígenes de los empresarios (Beltrán, 2006).

Por otra parte, influyó también en este escaso interés sobre el tema, la hegemonía adquirida por la sociología norteamericana luego de la Segunda Guerra Mundial. En los Estados Unidos, el sistema de representación empresarial está altamente fragmentado y en la mayoría de los casos, las asociaciones empresarias que operan en la esfera económica

³ Un trabajo reciente sobre la heterogeneidad del sector empresario en Francia ha sido realizado por Cornelia Woll (2005).

poseen una estructura simple y poco institucionalizada (Derber; 1984). Dado esto, las organizaciones empresarias no se presentan como un objeto de investigación relevante, y por ende, la investigación social no se ha ocupado de la dinámica y los procesos internos de estas asociaciones, sino en todo caso, por sus actividades internas como grupos de presión.⁴

Sin embargo, la situación en Europa occidental es radicalmente diferente a la de los Estados Unidos porque allí existen complejas confederaciones nacionales intersectoriales que tienen funciones relevantes en el campo de las relaciones industriales, de la política social y de la economía. Por lo tanto, el análisis de los procesos mediante los cuales se identifican, agregan y definen intereses empresariales en dimensiones y niveles diferentes es de suma relevancia como objeto de investigación, si bien estuvo inexplorado hasta los inicios de los '80. A partir de ese momento, los estudios sobre las formas de asociación empresaria han recibido un impulso importante a través del Organization of Business Interests Research Project, cuya dirección y coordinación estuvo a cargo de Philippe Schmitter y Wolfgang Streek.

A partir de las investigaciones realizadas por Schmitter y Streek (1981), desde una visión neocorporatista, tomaron impulso los trabajos sobre corporaciones empresarias y se volvieron un tópico de análisis central en los trabajos en ciencias sociales. A través del mencionado proyecto de investigación, se analizaron desde perspectivas distintas, ocho países diferentes, para cubrir las “ausencias” de los estudios sociológicos en torno a esta temática.

Desde la visión de estos autores (Schmitter y Streek, 1981, Schmitter, 1985), la sociedad se articula en estructuras organizacionales dominantes y basan su análisis en los procesos de articulación de intereses que se producen en las sociedades contemporáneas, mediante organizaciones formales que se comportan como actores colectivos. Estas sociedades se destacan por la presencia y el accionar de grandes organizaciones que se relacionan entre sí, y al mismo tiempo, con el Estado. En este contexto, los autores sostienen que las asociaciones empresarias no deben ser estudiadas como *transmisoras* de intereses, sino que para su

⁴ Sobre la aplicación y usos del concepto de grupos de presión en la literatura norteamericana se puede consultar Beyme (1986, pp. 11-12).

análisis resulta más conveniente utilizar el concepto de *intermediación de intereses* (Schmitter, 1985), y los mecanismos existentes entre las asociaciones y el Estado.

Estas propuestas de investigación tuvieron importantes repercusiones en nuestro país y fueron el inicio para una serie de trabajos realizados a partir de los '80, que se dedicaron a estudiar la organización del empresariado, su accionar político y las formas de vinculación con otros actores relevantes del sistema político. Es importante señalar que las organizaciones de interés y los sistemas de representación de éstos, adquirieron relevancia para los investigadores en el marco de la transición democrática que llevaban adelante la mayor parte de los países latinoamericanos, incluida la Argentina.

De este modo, bajo el auge del neocorporativismo, se encuentran los trabajos hechos en el Centro de Investigaciones Sociales sobre el Estado y la Administración (CISEA), programa de estudio sobre las principales corporaciones empresarias y su papel en la vida política y económica argentina.⁵ Fue iniciado en el año 1984, y realizado gracias a los aportes de la Fundación Ford, a partir de 1987. Bajo la dirección de Jorge Schvarzer se realizó un informe (1990), que presentó una recopilación del conjunto de resultados obtenidos bajo la realización de este programa sobre las grandes corporaciones argentinas. En este primer informe, se hace referencia a la propuesta teórica de Offe (1980), para analizar a las corporaciones empresarias mediante tres enfoques alternativos: *desde arriba*, *desde adentro* y *desde abajo*.

Como menciona Schvarzer, la mayor parte de los estudios realizados en Argentina se han basado en el enfoque “desde arriba”, es decir, analizando principalmente la relación de las corporaciones con el Estado y su rol como garantes o desestabilizantes del incipiente sistema democrático. Los análisis de las corporaciones considerando como eje central la dimensión “desde adentro” eran en ese momento escasos, y continúan siéndolo actualmente, generando un estancamiento en su estudio, y un desconocimiento sobre el entramado de complejas relaciones que existen al

⁵ Deben mencionarse como trabajos pioneros sobre la problemática del empresariado los estudios de Cúneo (1965), De Imaz (1965) y Niosi (1974) y Lindenboim (1976).

interior de las corporaciones empresarias y que influyen sobre su accionar político colectivo.

Las corporaciones abordadas por el estudio fueron la Unión Industrial Argentina (Schvarzer1991), desde su fundación hasta el año 1981, momento en el cual la corporación llevó a cabo un proceso de normalización institucional; la Cámara Argentina de Comercio (Itzcovitz 1985), la Asociación de Bancos Argentinos (Itzcovitz y Schvarzer1986), la Cámara Argentina de la Construcción (Itzcovitz y Schvarzer1989), las corporaciones agropecuarias (Lattuada 1988; Martínez Nogueira1986); la Sociedad Rural Argentina (Palomino1988), y la Bolsa de Comercio de Buenos Aires (Sidicaro1988).

Como se mencionó, esta investigación toma como caso de estudio a la UIA, en el período 1989-2003, dado que ocupa un lugar de relevancia en el conjunto de las instituciones que representan a los empresarios argentinos, y además representa a sectores productivos que fueron afectados diferencialmente en el período de estudio propuesto, potenciando la heterogeneidad de su composición. En este sentido, el tamaño de las empresas, su origen nacional o extranjero influyen y se relacionan estrechamente con la forma en que algunos empresarios se han visto favorecidos o perjudicados por las mismas, así como también ha incidido sobre las formas de acción política adoptadas (Acuña, 1995a). La UIA, fundada en el siglo XIX, ha ganado desde ese entonces, visibilidad en la escena pública, a partir del desempeño de un rol protagónico en el derrotero nacional, tanto económico como político. Las características de su organización, las acciones que llevó adelante en la esfera pública y las tensiones que acompañaron su devenir histórico llevan a considerarla como objeto de estudio.

La heterogeneidad de intereses en su seno,⁶ opuestos y numerosas veces en conflicto, y los procesos internos de construcción de representación y *acción corporativa empresaria* que lleva adelante para aglutinarlos, posibilitan comprender luego de una manera más amplia los mencionados fenómenos en otras organizaciones. Pese a la existencia en su interior de líneas internas, de empresas grandes, medianas y pequeñas, de cámaras

⁶ Ostiguy (1990) ha hecho referencia a la heterogeneidad de intereses en el seno de la UIA y también se ha referido a la situación de la Sociedad Rural Argentina.

empresarias y entidades territoriales, la corporación logra amalgamar estos heterogéneos intereses en pos de reclamos comunes, implementando los procesos de representación empresarios. Por esto, la fragmentación y heterogeneidad de intereses en la dimensión organizacional de las corporaciones empresarias, no son impedimentos para llevar adelante estos procesos sino que le imprimen características propias.

De los trabajos del CISEA, se hace especial referencia al de Schvarzer (1991), ya que es un insumo de vital importancia para esta investigación, dado que el autor realiza una investigación minuciosa sobre la UIA, en tanto sujeto social, dirigiendo la atención especialmente hacia sus dirigentes, sus socios, su estructura y las relaciones entabladas con los gobiernos, a lo largo de un siglo de vida de la organización.

Esta tesis se distancia y diferencia del trabajo de Schvarzer en varios aspectos. En primer lugar, el período histórico seleccionado se acota a un lapso de 14 años (1989-2003), significativos para la organización institucional y estructural, y para el derrotero político de la corporación empresaria. En segundo lugar, se efectúa un análisis organizacional de la UIA, basado en la dimensión organizativa-institucional, con la finalidad de conocer su funcionamiento interno y los procesos que posibilitan, a partir de la fragmentación y heterogeneidad de intereses existentes en su seno, la construcción de la *acción corporativa empresaria*. A partir de su formación, las corporaciones empresarias despliegan su accionar político colectivo en el plano político institucional. A diferencia del libro, que realiza una descripción minuciosa de cada uno de los socios, la investigación se centra en las características, inserciones estructurales, derechos y obligaciones de la dirigencia de la UIA, específicamente de quienes integran el Comité Ejecutivo. El objetivo no es sólo describir las características internas de una asociación empresaria, sino a partir de éstas, dar cuenta de un proceso dinámico de relaciones, disputas y alianzas que delinean la *acción corporativa empresaria*.

Por lo tanto, a partir de un estudio de caso, se pretende brindar herramientas teóricas que posibiliten profundizar en el conocimiento y comprensión de la construcción de la *acción corporativa empresaria*, a partir de la cual las corporaciones desarrollan su accionar colectivo en la dimensión política, es decir, sus acciones políticas colectivas, y se

relacionan con otros actores públicos, fundamentalmente el Estado y otros actores privados. Se considera que los resultados obtenidos pueden ser utilizados y aplicados para otras corporaciones, sectores de actividad, países y momentos históricos. Por lo tanto, no sólo es útil para comprender la lógica de funcionamiento corporativa en Argentina, sino que puede servir como base para extender este análisis hacia otros lugares y otras corporaciones empresarias, y luego extraer conclusiones generales y comparar situaciones.

Tras el precedente sentado por estos autores, otro conjunto de investigadores también dirigieron su atención hacia el estudio de la organización corporativa empresaria. Entre ellos, se pueden mencionar el análisis del conjunto del espectro empresarial y sus relaciones con el gobierno de Alfonsín, efectuado por Nun y Lattuada (1991), el trabajo de Acuña (1994 y 1995a), sobre el rol de la burguesía como actor político; el de Peter Birle (1997), sobre los empresarios y la democracia en la Argentina, los estudios de Sidicaro (2002), sobre la Sociedad Rural Argentina y la Unión Industrial Argentina; los análisis de Mariana Heredia (2003), sobre la Sociedad Rural Argentina y la Asociación de Bancos Argentinos; y los trabajos de Gastón Beltrán (2003, 2007), sobre la acción empresaria con eje en la Sociedad Rural Argentina y la Unión Industrial Argentina. También está el estudio de Lattuada (2006), sobre las corporaciones agropecuarias y su accionar colectivo bajo distintos regímenes sociales de acumulación, y los estudios recientes de Lautaro Lissin (2008 y 2010) sobre Federación Agraria Argentina y de Marina Dossi (2008 y 2009) sobre la Unión Industrial Argentina.

Para abordar este problema la tesis se divide en ocho capítulos. En los dos primeros se desarrolla el marco teórico-conceptual de la investigación. En el capítulo I se presentan las principales elaboraciones teóricas que contribuyen para el estudio, cuya propuesta de análisis se basa en un abordaje en tres niveles de las asociaciones empresarias: *desde abajo*, *desde adentro*, *desde arriba*, en sus interrelaciones y en la incidencia de la *lógica de la influencia* y la *lógica de los miembros*, para efectuar aproximaciones teóricas sobre los procesos de construcción de la *acción corporativa empresaria*. Con este propósito, se recuperan las elaboraciones

teóricas sobre la acción empresarial y la acción colectiva desde distintos enfoques teóricos.

En el capítulo II se resalta por una parte, la heterogeneidad y fragmentación del universo empresario a partir de la presentación de las diferentes asociaciones representativas existentes. En particular, se focaliza sobre la situación del sector industrial, la inserción de la UIA en el mismo, y sus vínculos con otras estructuras representativas. Esta presentación retoma los presupuestos teóricos sobre la fragmentación y heterogeneidad de intereses empresarios, así como la incidencia del contexto en su desarrollo a partir de los aportes de la sociología económica. Por otra parte, se recuperan las contribuciones de la sociología de las organizaciones a la luz de las características, reglamentaciones y evolución histórica de la UIA. El objetivo es comprender a las organizaciones empresarias como entes con particularidades, complejos y cambiantes.

Los restantes capítulos presentan articuladamente los hallazgos y resultados empíricos con las categorías analíticas presentadas para llevar adelante el trabajo. De este modo, analizan a la corporación a través de sus acciones en las dimensiones de análisis propuestas: organizativa-institucional, estructural-económica y política-institucional, y su mediatización por la *lógica de los miembros* y la *lógica de la influencia*. Además, se recuperan los rasgos organizativos de la UIA y se los vincula con el accionar concreto de la corporación empresarial, evaluando las relaciones y la dinámica entre los aspectos formales, informales y su incidencia en la conformación de la *acción corporativa empresarial*. La periodización de los capítulos se realizó a partir de los procesos electorarios y de los cambios presidenciales acaecidos en la dimensión organizativa-institucional de la UIA, ya que los mismos incidieron sobre la construcción de la representación y de la *acción corporativa empresarial*, y en el posicionamiento colectivo de la entidad en el plano político-institucional.

El capítulo III (abril 1989 - abril 1991), se basa en las dificultades que atravesó la formación de la *acción corporativa empresarial*, en el marco de un contexto político-económico altamente conflictivo, que imprimió ciertos rasgos y particularidades a los procesos de representación corporativos y de toma de decisión. En este período, la heterogeneidad de

intereses no sólo se manifestó en lo estructural sino también en las posiciones políticas e ideológicas de los dirigentes empresarios.

El capítulo IV (abril 1991- abril 1993), reconstruye las tensiones y quiebres que atravesaron a la construcción de la *acción corporativa empresaria*, a los procesos internos de representación, y a las dificultades que experimentó la dirigencia industrial para plasmar un accionar colectivo homogéneo en la esfera política-institucional, a partir de los efectos dispares que las reformas económicas tuvieron en los distintos sectores industriales.

El capítulo V (abril 1993 - abril 1997), se caracteriza por la consolidación del modelo neoliberal que intensificó la fragmentación y heterogeneidad interna de la UIA. Esta situación llevó a los intentos por fortalecer el plano organizativo-institucional con el propósito de cohesionar a los asociados de la entidad en torno de un “interés común”. Al mismo tiempo, y pese a las dificultades en la organización de la *acción corporativa empresaria*, en el plano político-institucional la UIA llevó adelante un accionar colectivo homogéneo, signado por las negociaciones y acuerdos con el Ejecutivo, que como resultado produjeron la pérdida de relevancia de la UIA como actor político e interlocutor privilegiado del gobierno.

En el capítulo VI (abril 1997 – abril 1999), se realizan esfuerzos para redefinir la presencia y relaciones de la corporación empresaria en el plano político-institucional, mostrando los intentos de la dirigencia de la UIA, para responder a las tensiones que recibía de sus heterogéneos integrantes. En este sentido, en el plano organizativo, se intensifican las tensiones y discrepancias que repercuten en el fortalecimiento de la *acción corporativa empresaria*.

El capítulo VII (abril 1999 – abril 2001), analiza los rasgos de la formación de la *acción corporativa empresaria* y las estrategias de acción colectiva desplegadas por la dirigencia de la UIA, en la fase de crisis y agotamiento del modelo económico neoliberal. Las dificultades que, por razones disímiles, atravesaban los distintos sectores industriales, influye decisivamente en la posibilidad de aglutinar consensos y posiciones, posibilitando el andamiaje de los procesos internos de representación, que se reflejan en las relaciones que la corporación empresaria entabla, en la esfera política institucional, a través de su accionar colectivo.

En el capítulo VIII (abril 2001 – abril 2003), se estudia la cristalización de los reclamos y acciones efectuados por la dirigencia de la UIA en el período anterior, a través de la eclosión del modelo neoliberal, y la aplicación de un conjunto de políticas económicas, con la presencia directa de funcionarios de la entidad empresaria en puestos gubernamentales. De forma paralela, esta situación está acompañada por el recrudecimiento de tensiones en el seno de la UIA, que desembocan en su fractura y en la imposibilidad de llevar adelante la construcción de la *acción corporativa empresaria*.

Finalmente, en las conclusiones, se retoman los conceptos teóricos, los objetivos e hipótesis planteados en la primera parte, para analizarlos con los datos obtenidos de la investigación empírica, con la finalidad de profundizar sobre los procesos de construcción de la *acción corporativa empresaria*, a partir de las relaciones entre las dimensiones organizativa-institucional, estructural económica y política institucional, y sus consecuencias sobre el accionar colectivo de las corporaciones empresarias. Por lo tanto, se busca profundizar sobre los procesos que acontecen en el interior de las organizaciones empresarias, que posibilitan que la heterogeneidad de intereses, expresada en los múltiples asociados que participan de la organización, pueda ser reagrupada bajo una visión homogénea, ser plasmada en la esfera política institucional, con el propósito de promover los intereses corporativos frente a los actores públicos y privados.

Capítulo I

**Estado de la cuestión y perspectivas teóricas sobre el accionar
empresario. Aportes para la elaboración de la *acción
corporativa empresaria***

I.1. La acción empresaria: distinciones entre acción económica y acción política

Cuando el empresariado busca la realización de sus intereses, tiene a su alcance distintas posibilidades, y las opciones de acción empresaria de las cuales dispone varían según sus características particulares. De este modo, el tamaño de las empresas, la disposición de capital, la diversificación o no de sus actividades, entre otras cuestiones, son relevantes y consideradas por los empresarios al evaluar y decidir sus cursos de acción.

En términos teóricos estas posibilidades no han sido generalmente distinguidas, y el uso del concepto de acción empresaria, ha servido para abarcar las distintas vías de acción al alcance del empresariado sin diferenciar los diversos tipos de acción, desvaneciendo las características particulares de cada una de ellas. El concepto de acción empresaria contiene una variedad de acciones que es necesario identificar y explicar en términos teóricos para avanzar en el análisis y abordar el concepto de *acción corporativa empresaria*.

Generalmente, al concepto de acción empresaria se lo considera como el conjunto de decisiones que, desde los actores-sectores empresarios, son tomadas para llevar adelante su plan estratégico de inversión y producción (Castellani, 2006). Esta definición incluye las acciones empresarias económicas y políticas, a las cuales el empresariado puede recurrir simultáneamente. Para diferenciar la variedad de acciones que el término de acción empresaria contiene se establece una distinción entre la acción económica y la acción política empresarial.

La acción económica ha sido abordada y comprendida desde distintas vertientes teóricas.⁷ Sin embargo y en líneas generales, cuando se explica la acción económica se hace referencia a un conjunto de acciones esenciales para el funcionamiento del modelo económico vigente. Estas acciones remiten al espacio de las decisiones macroeconómicas que se vinculan con el manejo del capital, como las relacionadas con la inversión, la liquidación de divisas, el manejo de los precios, la salida de un mercado a través de la venta de activos y otras transacciones con el resto del mundo,

⁷ Se pueden mencionar en la economía institucional (Veblen, Commons y Mitchell, entre otros), la nueva economía institucional (North, Coase y Oliver Williamson, entre otros.), la elección racional (Elster, Simon, entre otros) y la nueva sociología económica (Granovetter, Swedberg, Beckert, Zelizer, Smelser, entre otros).

entre las que se pueden señalar la remesa de utilidades, el endeudamiento, la fuga de capitales, entre otros aspectos.

Junto a estas acciones, el empresariado despliega otras que se vinculan al ámbito de la política que son implementadas con el propósito de influir en el espacio de sus relaciones políticas-institucionales. En líneas generales, esta clase de acciones se dirigen hacia el Estado para influirlo y obtener respuestas favorables a sus demandas. Vinculado con esto, Ricardo Tirado (2006), en sus estudios sobre las asociaciones empresarias señala que en líneas generales los capitalistas disponen de cuatro medios principales a los cuales recurrir para viabilizar y/o efectivizar sus demandas:

- acudir directamente al gobierno y al Congreso para plantear sus demandas (esto es denominado como el “derecho de picaporte”).
- vincularse a los partidos políticos para lograr que éstos defiendan sus intereses o al menos no interfieran en la realización de los mismos.
- actuar en el seno de las grandes organizaciones empresariales, haciendo que sus intereses se conviertan en propuestas de las asociaciones y sean promovidos por las mismas.
- comparecer directamente ante la opinión pública para conformarla acorde con sus intereses, demandas o postulados.

La elección o el privilegio de los empresarios por alguno de estos tipos de acción política no implica el bloqueo de los otros, ya que generalmente se complementan y se producen combinaciones entre las distintas variantes. Estas opciones ponen de manifiesto la diversidad de acciones políticas que puede llevar adelante el empresariado. Sin embargo, su utilización depende de la capacidad del empresariado para plantear sus demandas individualmente o si requiere la colaboración de otros “pares” para hacerlo efectivo. Si se recurre a esta última opción, la necesidad de realizar esfuerzos conjuntos con otros actores de la sociedad, empresarios o no, lleva al empresariado a optar por otro tipo de acciones.

De este modo, entre las acciones políticas se puede distinguir, por un lado, las acciones encaradas por los empresarios a título individual, y por otro lado, las acciones colectivas planificadas y desarrolladas por los distintos empresarios. Las primeras son llevadas adelante por aquellos empresarios que poseen la capacidad de “ir directamente” y de plantear sus demandas sin intermediación al Estado. En el caso de las acciones

denominadas colectivas, es preciso que los empresarios mancomunen esfuerzos con otros empresarios en la búsqueda de los objetivos propuestos. En líneas generales, la acción colectiva producida por este tipo de actores se canaliza a través de sus organizaciones representativas: las corporaciones empresarias. Éstas desempeñan un rol central ya que aglutinan y organizan intereses diversos, heterogéneos y muchas veces contradictorios entre sí. Una de sus funciones centrales consiste en redefinir el interés individual en función de un interés común permitiendo el armado de la acción colectiva y elaborando estrategias para influir sobre el entorno institucional (Schmitter y Streek, 1981, 1991).

De lo expuesto se puede realizar la siguiente pregunta: ¿son necesarias este tipo de organizaciones para que el empresariado lleve adelante sus acciones políticas? Para responder a este interrogante surge la problemática de la *acción corporativa empresaria* y su posterior expresión colectiva. El propósito de la tesis no es elaborar una teoría sobre la acción colectiva empresaria, sino brindar un conjunto de herramientas y conceptos a través de los cuales, comenzar a realizar estudios y aproximaciones teóricas sobre los mecanismos y procesos de construcción de la *acción corporativa empresaria*, tomando como eje de análisis a las asociaciones empresarias.

Al intentar trabajar sobre estos conceptos se presenta el problema de la carencia de desarrollos teóricos; por este motivo se plantea recorrer distintas perspectivas teóricas sobre la acción y el comportamiento colectivo, ya que brindan herramientas útiles para dar cuenta de las características y particularidades de la *acción corporativa empresaria* y su manifestación colectiva en la esfera pública.

Mediante este recorrido se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Para qué se asocia el empresariado? ¿Por qué eligen la representación por medio de sus asociaciones representativas en lugar de actuar de modo independiente, sea individualmente, a través de empresas o por medio de cámaras? ¿Cuáles son las dinámicas que se producen al interior de las corporaciones empresarias? ¿De qué manera las particularidades/discusiones, características institucionales y organizacionales de las entidades delimitan y le dan forma a la acción colectiva de los actores empresarios? ¿Cómo pese a las diferencias y

heterogeneidades existentes en el seno de estas asociaciones es posible la articulación y puesta en marcha de la formación del proceso de la *acción corporativa empresaria*?

I.2. Teorías clásicas sobre la acción colectiva. Herramientas de análisis y diferencias con la acción colectiva empresaria.

Para responder estas preguntas, el recorrido teórico se inicia con la presentación de las visiones clásicas de la acción colectiva como la Teoría de la Movilización de los Recursos, la Teoría de las Oportunidades Políticas o de los Repertorios de Acción y la perspectiva de los Nuevos Movimientos Sociales, de las cuales pueden extraerse conceptos útiles para el estudio. Luego, se exponen las perspectivas pluralista y estructuralista, que si bien no tienen como eje de análisis la construcción de la acción colectiva, ya que han centrado sus esfuerzos en estudiar cómo se produce la distribución, la lucha de poder y las relaciones de poder en las sociedades, también por medio de sus análisis se encuentran una serie de propuestas y conceptos que sirven para discutir la utilidad y viabilidad de los análisis de la acción colectiva empresaria.

La relevancia del análisis de las asociaciones, en este caso, para las empresarias, pero válido para otros tipos, se debe a un conjunto de factores como su comportamiento social y político agregado, las condiciones del entorno, sus efectos macro y también y fundamentalmente para esta investigación, ver y estudiar la manera en la cual sus miembros se organizan internamente para tomar decisiones y coordinar sus actividades para alcanzar sus fines y metas.⁸

La forma en la cual los intereses empresarios se organizan no ha tenido un lugar de relevancia en la literatura sino que la misma ha sido abordada de manera lateral por distintos trabajos. Para autores como Offe y Wiesenthal (1980), la dimensión estructural cobra una relevancia sustancial, y así la posibilidad de influir sobre las decisiones de inversión/desinversión que posee el empresariado se convierten en su principal factor de injerencia. De este modo, no se perciben fisuras en el sector empresario y se considera

⁸ Consultar Jorge Cadena Roa y Cristina Puga Espinosa (2005).

una homogeneidad de intereses que lleva a la innecesariedad de considerar como tema de estudio la construcción de la acción colectiva empresaria.

Para problematizar la construcción de la *acción corporativa empresaria*, y su expresión colectiva es preciso cuestionar esta supuesta homogeneidad y considerar al empresariado no como un bloque monolítico sino como un actor que presenta fisuras, heterogeneidades y discrepancias internas. La existencia de este conjunto de diferencias en el empresariado argentino ha sido puesta en evidencia por autores como Acuña (1995a), Birle (1997), Viguera (2000), quienes han resaltado diferencias existentes entre grandes y pequeños empresarios, entre productores de bienes o servicios, entre empresarios orientados al mercado interno o al externo, entre otros aspectos. Sin embargo, estas distinciones se plantean en el plano estructural y no consideran otro conjunto de variables como pueden ser diferentes tradiciones políticas, perfiles institucionales, modos de acción y de negociación e historia de los diversos sectores económicos, todos ellos, factores que adquieren relevancia al momento de analizar la construcción de la acción colectiva en el sector empresario (Beltrán, 2006).

Al preguntarse cómo actores tan disímiles, con preferencias y necesidades diferentes pueden llegar a articular un reclamo conjunto para plantearle al Estado y construir consensos para defender intereses frente a distintas coyunturas, particularmente adversas, es necesario considerar, como señala Beltrán (2007), que la acción colectiva es un rasgo fundamental de la acción política-estratégica del empresariado. Si se afirma que al interior del empresariado existen profundas diferencias y heterogeneidades es dable preguntarse lo siguiente: ¿Cómo actores empresarios heterogéneos logran construir consenso y plantear un reclamo común frente al Estado? En este aspecto, la capacidad de influir y de transformar el entorno de los empresarios depende de su capacidad para llevar adelante acciones colectivas.

En su mayoría, los abordajes sobre la acción colectiva se han centrado en estudiar la acción producida “desde abajo”, relegando a la acción generada “desde arriba” (Nader, 1988). Es importante señalar que estos estudios se refieren a acciones características de otros actores/sectores de la sociedad, como pueden ser los movimientos sociales. La pregunta que ha guiado a este conjunto de perspectivas es la siguiente: ¿Qué lleva a los

actores a organizarse y a movilizarse en forma conjunta? Las respuestas que brindan están orientadas a tres aspectos de la acción colectiva que se complementan: intereses, oportunidades e identidad.

Al plantear los análisis desde esta perspectiva, “desde abajo”, es preciso establecer ciertas distinciones entre la acción colectiva empresaria y esta clase de acciones. Las acciones denominadas “desde abajo”, suelen ser pensadas como contenciosas, porque al estar agotadas las instancias institucionales la visibilidad pública de la protesta representa el medio principal para alcanzar sus objetivos. En contraposición, el empresariado dispone de otros recursos haciendo que la acción colectiva se constituya como una de las elecciones dentro de un abanico de opciones posibles.

En primer lugar, existe una diferencia en cuanto a la relación con el poder y con el Estado, a los diversos recursos de los cuales disponen unos y otros y a los medios y/o mecanismos elegidos para realizar la presión sobre el Estado. En segundo lugar, la acción colectiva empresaria se canaliza mediante sus corporaciones representativas y esto la lleva a ser más “organizada” que las acciones emprendidas “desde abajo”. Esta canalización de la acción mencionada es la que lleva a situar el análisis en las corporaciones empresarias como objeto de estudio.

La Teoría de la movilización de los Recursos (TMR), fue la primera en la sociología de la acción colectiva que centró su atención en variables independientes como organización, intereses, recursos, oportunidades y estrategias para dar cuenta de la función y desarrollo de los movimientos sociales. La TMR es producto de proposiciones coincidentes y/o complementarias de Olson (1965), Oberschall (1973), Tilly (1978), entre otros autores. Esta teoría es la que tal vez presente más cercanía con los análisis empleados para estudiar la acción colectiva empresaria (Oberschall 1973).

La TMR se centra en la acción como un medio para lograr beneficios y la movilización en cuanto tal está ligada a los cambios en los recursos en la organización del grupo (Farinetti, 2002). Esta perspectiva tiene vinculaciones con los presupuestos del *rational choice* ya que se refiere a la maximización del autointerés como motivación de la acción, y al cálculo racional de estrategias posibles como el método de decisión. Así, brinda un enfoque estratégico y utilitarista de las movilizaciones sociales. Para

analizar esta clase de sucesos considera como factores clave a los recursos y a las oportunidades para la acción. Además, las preferencias y los intereses de los actores se asumen como dados desde el punto de vista del análisis de la acción colectiva. Esta perspectiva es de gran utilidad para indagar sobre la dinámica de la movilización, debido a que presta especial interés a las redes organizativas y a la gestión de la acción.

Esta teoría, supone actores racionales y organizacionales que operan de manera instrumental y estratégica y dejan de este modo atrás, enfoques que consideraban a los movimientos sociales como reacciones psicológicas ante estímulos ambientales de individuos o de masas.⁹ En este aspecto, esta perspectiva teórica supuso no sólo una crítica sino también una superación de las teorías entonces dominantes, que consideraban a las acciones colectivas como irracionales y emotivas ante situaciones de descomposición y desórdenes sociales que disparaban un mecanismo de frustración-agresión.¹⁰

La segunda teoría es la de las Oportunidades Políticas (Tarrow, 1994) o los Repertorios de Acción Colectiva (Tilly, 1986). Para esta visión, siempre existen intereses en conflicto y razones por las cuales los individuos protesten. Lo que sí remarcan, es que sólo los individuos lo realizan, cuando el contexto les resulta razonable (Farinetti, 1999, 2002). Así, aquello que varía son los *recursos* con los que los actores cuentan en los distintos momentos para involucrarse en la acción colectiva como un medio para conseguir mejorar su situación al interior de una distribución de poder dada. Desde la óptica de Tarrow (1994), las movilizaciones sociales se producen cuando las condiciones políticas disminuyen el *costo de la acción colectiva*.

Las *oportunidades* son la resultante de las propiedades del sistema político, el cual tiene que ser considerado en su aspecto estructural y en su aspecto dinámico. Cuando se refiere al aspecto estructural, se están considerando las características del diseño institucional, y cuando se hace mención al dinámico, se señalan las posiciones y estrategias efectivas que los actores adoptan en el marco del mismo. Tarrow utiliza el concepto de *estructura de oportunidades políticas* (EOP) para considerar estos dos aspectos del sistema político. Desde esta interpretación, las *oportunidades*

⁹ Davies (1969); Gurr (1970); Adorno, Frenkel-Brunswik, Levinson y Sanford (1959).

¹⁰ Para ampliar información sobre las características de la TMR consultar: Jorge Cadena Roa y Cristina Puga Espinosa (2005).

de movilización son resultado de la *apertura o clausura* que tenga el sistema político, de la estabilidad de las alianzas políticas, de la presencia de potenciales aliados influyentes y de la cohesión o división de las elites dominantes. Por lo tanto, las movilizaciones sólo se explican y se originan de los procesos políticos y de los cambios en las oportunidades. En este contexto, es en la práctica política y en las rutinas que llevan a la protesta que se van conformando los *repertorios de acción colectiva*. Este concepto, elaborado por Tilly (1986), hace referencia a un conjunto limitado de rutinas que son aprendidas, compartidas y ejercitadas mediante un proceso de selección relativamente deliberado.¹¹

La tercera perspectiva, identificada por Beltrán (2007) en su trabajo, son los estudios sobre los “nuevos movimientos sociales” (Melucci, 1994; Offe, 1988, Pizzorno, 1989; 1994), de las que provienen otros aportes respecto de la noción de acción colectiva. El foco de esta perspectiva está puesto en la formación de una identidad colectiva, de un “nosotros” como fundamento que otorga sentido a la acción. Para Melucci (1994), los actores producen la acción colectiva porque son capaces de definirse a sí mismos y a sus relaciones con el ambiente. Los individuos actúan colectivamente en la medida en que son capaces de evaluar y reconocer lo que tienen en común, como formas compartidas de considerar al mundo y a sí mismos. Estos factores contribuyen a la movilización de la acción, y al mismo tiempo, proveen legitimidad a la misma (McAdam, McCarthy y Zald, 1999). Al mismo tiempo, la identidad que liga y marca el sentido de pertenencia a un grupo es la que asegura a los actores su continuidad.

En esta línea, Pizzorno (1989) señala que para que un individuo pueda apreciar la utilidad de costes actuales a cambio de beneficios futuros, es necesario que esté seguro de ser, en ese futuro, el mismo individuo. De este modo, en la medida en que la identidad colectiva concierne a las orientaciones de la acción y al ámbito de oportunidades y restricciones de la misma, vale la pena preguntarse por la manera en la cual el empresariado da forma al “nosotros” con que identifica a ese colectivo (Beltrán, 2001).

Estas orientaciones sobre la acción colectiva presentan una serie de problemas teóricos en torno a los cuales se han estructurado, y si bien han sido construidas para estudiar e indagar sobre otro tipo de acción, existen en

¹¹ Véase también Tilly (1995 y 2000).

ellas elementos interesantes para analizar los procesos de construcción de la acción colectiva empresaria. Si bien es importante tener en cuenta las diferencias existentes entre la acción estudiada por estas perspectivas y la empresaria, como por ejemplo, el contenido político, las estrategias y los recursos que las movilizan, los aportes hechos por estas teorías son de utilidad para comprender la forma en la cual se produce la acción colectiva empresaria porque comparten la existencia de una combinación de deseos (intereses) y oportunidades (Beltrán, 2007: 37).

Por estos factores, las estrategias de acción se encontrarán influenciadas por las oportunidades y los cambios que se producen en las estructuras sociales. Además, las dos clases de acciones mantienen el mismo marco de referencia: el Estado. Por estos motivos, los repertorios de la acción colectiva empresaria están atravesados tanto por el tipo de Estado que predomina en un momento histórico dado como también por los vínculos que mantiene el empresariado con el mismo. Como se verá a lo largo del trabajo, estos aspectos han denotado una importancia crucial en el armado, organización y puesta en marcha de la *acción corporativa empresaria* de la UIA en el período bajo estudio, evidenciando que el referente hacia el cual se dirigen los empresarios determina en gran medida el modo de acción, de reclamo, y condiciona también las estrategias que se producen al interior de las corporaciones empresarias.¹²

A continuación se efectúa un recorrido por la vertiente pluralista y la estructuralista, que si bien no han tomado como eje de análisis la acción colectiva, sí han basado sus estudios en el tema de la distribución del poder en las sociedades. A partir de esta problematización y de los argumentos esbozados por cada una de ellas, se toman aquellos aspectos considerados relevantes para discutir la forma en la cual es posible problematizar el accionar de los actores empresarios. Mediante sus elaboraciones estas perspectivas brindan herramientas de análisis útiles, de las cuales se rescatan

¹² Los estudios para analizar la relación Estado-empresarios en América Latina surgen en los años setenta y se consolidan a finales de los ochenta. Parten de analizar la relación Estado empresarios, a las organizaciones que representan al empresariado y las coyunturas políticas de tipo electoral en las que intervienen los empresarios. En México esta corriente ha tenido una incidencia muy importante en México y luego influenció a los restantes países de América Latina. Entre los trabajos centrales se encuentran: Millán (1988); Sidicaro y Schvarzer (1988); Velasco (1988); Diniz y Boschi (1988); Campero (1988); Durand (1988); Luna y Valdés (1990), Tirado (1994), Schneider (1995); Diniz (1995); Silva (1995); Bunel y Prévot Schapira (1995).

algunos aspectos y se discuten otros para realizar la construcción del tema de análisis de la tesis.

I.3. Perspectivas teóricas sobre la distribución y uso del poder en las sociedades

I.3.1. Los aportes pluralistas y su incidencia sobre el rol de los empresarios en las sociedades.

La vertiente pluralista centró el eje de análisis en la existencia de diversos “grupos de interés”¹³ en la sociedad que presionan y pueden incidir sobre el proceso de elaboración de políticas públicas. Así, las políticas del Estado son el resultado de una multiplicidad de demandas y presiones de los diversos “grupos de interés” existentes en la sociedad, entre los cuales están incorporados los grupos empresarios y sus respectivas asociaciones. Para los pluralistas, los grupos son centrales en el proceso político porque son los medios para articular los intereses de varios sectores de la sociedad y representarlos en el gobierno. La política, desde esta visión, es el resultado de las presiones de varios grupos y la existencia de un rango de grupos asegura que el poder esté distribuido a través de toda la sociedad.

El dominio propio de la perspectiva pluralista es la conducta política de los individuos y de los grupos y de la influencia que tienen sus interacciones sobre la toma de decisiones por parte del gobierno (Alford y Friedland, 1991). El tema del poder es central, es considerado como situacional y se mide por la influencia que ejerce en los resultados de la participación conflictiva. La pregunta que guía los análisis pluralistas es: ¿Cómo los distintos grupos de interés existentes en una sociedad influyen y actúan sobre el gobierno y cómo ejercen su influencia en la sociedad?

Si bien esta pregunta difiere de la planteada en la investigación, estudiar cómo se organiza la *acción corporativa empresaria* en el seno de las corporaciones empresarias, aspectos claves y fundamentales elaborados por esta vertiente, son de utilidad para elaborar la investigación y discutir con ciertos presupuestos que se considera han llevado al desinterés por el estudio de los procesos de construcción de la *acción corporativa empresaria*.

¹³ Entre la vasta bibliografía que se refiere a esta temática se pueden mencionar los trabajos clásicos de Bentley (1949) y Truman (1951).

Para los pluralistas, existe una condición de igualdad en la que pueden participar los diversos intereses existentes en una sociedad, en la pugna por la distribución de recursos. Si existen intereses comunes los representantes se unirán con la finalidad de formar un “grupo de presión”¹⁴ e influir sobre el poder político para obtener sus reclamos. De este modo, todos los ciudadanos y “grupos de interés” tienen cuotas de poder y no considera a ningún sector de la sociedad como privilegiado con respecto a otro. Esta vertiente, no reconoce la existencia de contradicciones estructurales en la determinación de intereses, y tampoco considera que haya privilegios en el acceso al poder público y en la presión por la obtención de políticas favorables a los diversos intereses (Acuña, 1994). Desde esta visión, los empresarios como grupo estratégico en el sistema capitalista no poseen privilegios en el acceso y definición de las políticas públicas.

Por lo tanto, niega la existencia de privilegios en las sociedades capitalistas, y por este motivo, la acción colectiva de los capitalistas puede ser explicada sin hacer referencia a su posición en el ámbito estructural. Los empresarios tienen intereses comunes con relevancia social, entonces surgirán indefectiblemente asociaciones empresarias que desempeñen un rol sociopolítico relevante.

De este modo, los problemas de la acción colectiva se minimizaron en los estudios sobre los “grupos de interés” porque afirman que el Estado es una arena en donde se dirimen conflictos (Viguera, 2000). Lo que realizan es una equiparación entre los grupos de interés de los empresarios y otros y no considera el carácter específico que estos detentan como poseedores del capital. El análisis pluralista no toma en consideración que los grupos empresarios tienen una posición privilegiada con respecto a otros grupos sociales, como consecuencia de las características estructurales del capitalismo, porque los intereses de la burguesía asumen un lugar estratégico y privilegiado en relación con otros intereses sociopolíticos (Acuña, 1995a).

¹⁴ Existe una distinción entre el grupo de presión y el grupo de tensión. Los primeros no buscan alterar el orden público y buscan mantener y acrecentar su situación de privilegio y sus beneficios pero no buscan la nivelación económica. Los segundos procuran desestabilizar el orden público, no le temen a la convulsión social y buscan la nivelación económica. Consultar: Fayt (1983).

El proceso de toma de decisiones de las políticas públicas permite observar cómo las asociaciones y los grupos de interés traducen en clave política las reacciones anticipadas¹⁵ del colectivo empresarial, cuya capacidad de influencia¹⁶ se caracteriza por su poder para decidir invertir o contrariamente no hacerlo, y también por su capacidad de “vetar” ciertas políticas gubernamentales, y de ese modo, ocasionar una “reacción en cadena”¹⁷ que se inicia con la disminución de la actividad económica, continúa con una crisis distributiva y con el incremento de la tensión social, y finaliza con una crisis política.¹⁸ Además, la negación de la existencia de privilegios asumida por el pluralismo contrasta con una de las características primordiales del capitalismo, la centralidad que adquiere la burguesía en tanto agente decisor de inversiones. Al controlar las decisiones de inversión, la burguesía adquiere el rol de clase privilegiada y estratégica, porque de la realización de sus intereses depende la del resto de los actores sociales, que debe preceder a la de los demás.

Aparte y con relación a la capacidad de veto de la burguesía frente a medidas gubernamentales contrarias a sus intereses, la decisión de no invertir por parte de los empresarios en la sociedad puede condicionar el accionar del gobierno y de alguna manera “obligarlo” a revertir el rumbo de ciertas medidas.¹⁹ Por lo tanto, es una falacia que cualquier “grupo de interés” puede estar en condiciones de presionar igualmente sobre el aparato estatal para la obtención de políticas favorables a sus intereses.²⁰

¹⁵ Carl Friedrich (1963) desarrolló este concepto destacando que las políticas estatales están influidas desde su elaboración por el cálculo de la reacción probable que tendrán los actores considerados con cuotas de poder significativas en la sociedad.

¹⁶ Con la noción de influencia se hace referencia a la dirección de una determinada toma de decisión por los actores políticos como respuesta positiva a la voluntad expresada por otro actor, el influyente, la cual sin su intervención hubiese tenido una orientación diferente.

¹⁷ A pesar de esto, se toma en consideración que el Estado dispone de márgenes de acción que le posibilitan implementar políticas diferenciales, posibilitadas por las contradicciones dentro del sector empresarial, la autonomía relativa del Estado y el grado de organización de grupos de interés no empresariales.

¹⁸ Se puede consultar Nun y Lattuada (1991).

¹⁹ Sin embargo, y como se mencionará más adelante esta capacidad de veto de la burguesía mediante la decisión de “no-invertir” puede verse acotada o disminuida en distintos contextos socio-económicos, como por ejemplo, una fuerte fase recesiva en la que una mayor desinversión no produciría peores consecuencias sobre la ya deteriorada situación económica.

²⁰ En este sentido, cabe señalar que por una parte, por su rol clave en la economía, el empresariado tiene recursos inalcanzables para otros grupos y las acciones del empresariado afectan las vidas de mucha gente y el éxito de la economía como un todo, otorgándole al empresariado una posición privilegiada. Los gobiernos habitualmente necesitan de economías exitosas para su propia supervivencia y entonces son receptivos a los intereses del empresariado, y esto le da al empresariado ventajas sobre otros grupos para

Por otra parte, se puede afirmar que si bien la existencia de intereses comunes es una condición necesaria para la organización y la acción colectiva de los empresarios, no es suficiente; el supuesto pluralista de que la existencia de intereses comunes entre los capitalistas los hará actuar colectivamente en su defensa, no considera la posibilidad de que cada agente capitalista, en tanto maximizador de beneficios, pueda evaluar los costos de participar en la acción colectiva y decidir que ésta obtenga los mejores resultados pero sin su participación, eliminando los riesgos y costos potenciales de participar en la misma. Si bien pueden existir intereses comunes entre los empresarios, esta visión no considera la diversidad de situaciones empresarias que conduce a la defensa de intereses disímiles, heterogéneos y muchas veces opuestos. Este aspecto es relevante porque esta fragmentación puede obstaculizar el armado de la *acción corporativa empresaria* y colectiva, y es lo que conduce a centrar la atención sobre la misma, para indagar cómo a partir de esa heterogeneidad y fragmentación los empresarios mediante sus asociaciones representativas logran erigirse como un colectivo con intereses comunes en sus demandas frente al Estado.

Por su parte, la vertiente de la elección racional,²¹ apoyándose en los postulados de la economía neoclásica, aportó ideas sobre las dinámicas que se producen en el interior de las organizaciones y específicamente en el ámbito de su base social como potencial (Lattuada, 2006). A diferencia de las perspectivas que subrayan la centralidad del empresariado por la posición de privilegio que ocupa en la estructura económica, esta visión, parte del individualismo metodológico y pretende analizar la acción dejando de lado sus condicionantes estructurales. En su modelo clásico sostiene que los actores sociales son racionales, manejan información completa y hacen sus elecciones siguiendo una idea maximizadora de ganancias. A partir del cálculo racional que realiza el individuo de costo/beneficio, cuando percibe que sin cooperar obtiene ventajas de cualquier modo, como actor maximizador, opta por la estrategia de reconocer y desear el éxito de las acciones colectivas sin participar de las mismas.

poder establecer vínculos con el gobierno. Por otra parte, el empresariado tiene acceso a recursos financieros con más alto grado que otros grupos, y finalmente, el empresariado a través de su propiedad de los medios tiene acceso a más recursos de información que otros grupos.

²¹ Consultar Miller (1992).

Entre estos trabajos se encuentra el clásico elaborado por Mancur Olson (1965), que pone especial atención en la cooperación entre los individuos para llevar adelante acciones coordinadas para obtener bienes, que por su carácter público o colectivo, no permiten excluir a nadie de su disfrute aunque no haya participado en su obtención. Esta situación plantea el problema que en la terminología anglosajona se ha denominado del *free-rider*,²² que se acrecienta en proporción directa con el tamaño de las organizaciones, y se expresa en el hecho que desde una lógica racional individualista, de maximización de preferencias y utilidades, los individuos optarían por no cooperar porque de cualquier manera se beneficiarían del bien público obtenido gracias al esfuerzo de los demás. Los diversos enfoques afines a esta teoría se centran en intentar explicar la manera de neutralizar este fenómeno, considerado como una problemática central en la acción colectiva.²³

Así, actores maximizadores de beneficios individuales como ser los empresarios pueden encontrar que su aporte a la acción colectiva es mínimo y que resulta preferible gozar de los beneficios alcanzados por las acciones comunes sin sufrir los riesgos y costes del aporte individual (Acuña, 1994: 53). Desde la visión de Olson, para que surjan entidades que representen los intereses comunes de un grupo de individuos, principalmente si se trata de grupos u organizaciones de grandes dimensiones, es necesaria la aplicación de *incentivos selectivos* para ofrecer de manera exclusiva a aquellos que estén dispuestos a formar parte de las actividades de la organización. Para Olson, solamente de esta forma los actores racionales tendrán interés individual en defender intereses colectivos. De este modo y contrariamente a lo que propone el pluralismo tradicional, para la teoría de la elección racional, la organización de los empresarios, se produce no porque sus miembros defiendan un interés colectivo sino porque persiguen intereses individuales que son satisfechos por la distribución de *incentivos selectivos*.

²² Consultar Heckathorn (1993).

²³ Entre estos trabajos se destacan los efectuados desde la teoría de los juegos como el *dilema del prisionero* (Hardin, 1982; Taylor, 1987) o los que consideran el *altruismo* de los individuos como variable independiente de la cooperación (Margolis, 1982). En esta última línea se inscriben los trabajos de Elster (1991) donde se diferencia entre *macro* y *micromotivaciones*; así como aquellos autores que fundamentan la cooperación en la simple existencia de una *masa crítica* de individuos motivados por la consecución del bien público. Para una explicación más detallada de los mismos consultar Lattuada (2006).

Otro de los enfoques de la vertiente pluralista es el denominado enfoque neoinstitucionalista y análisis de redes, que se planteó desde mediados de los '90 como una nueva manera de analizar las dinámicas de los procesos asociativos y de la acción colectiva. Esta perspectiva define a las organizaciones de intereses como instituciones y analiza su génesis y desarrollo y la influencia que ejercen sobre sus asociados. Hay autores como Hall y Taylor (1996) quienes distinguen varios tipos de enfoques dentro del neoinstitucionalismo, entre los que se pueden mencionar: el histórico, el de la elección racional y el sociológico.

Todos comparten la visión de que las instituciones desempeñan un rol importante en los procesos de toma de decisiones, pero se distinguen en los aspectos que deciden enfatizar de acuerdo con las tradiciones académicas de las cuales derivan (Lattuada, 2006). El institucionalismo de la elección racional (Weingast, 1996) se ha desarrollado en el seno de la tradición individualista y desde la crítica desplegada en su interior sobre sus postulados tradicionales. En esta crítica se menciona que la racionalidad que guía la conducta humana no es ilimitada e instrumental, sino una racionalidad limitada y acotada por el grado de información sobre las decisiones a adoptar y sus consecuencias, así como por las ideologías y las experiencias previas. Para otros autores de la vertiente neoinstitucionalista,²⁴ para abordar el fenómeno de la acción colectiva es preciso complementar el análisis individualista para hacer operativos los planteamientos teóricos. Así proponen como método el análisis de redes sociales que incluye la estructura de relaciones internas de las organizaciones, las múltiples y complejas relaciones que mantienen los distintos actores en el mercado.

El enfoque de la red de políticas públicas ha aportado ideas relevantes sobre las relaciones entre grupos que participan en el seno de una misma área de interés, poniendo de manifiesto el intercambio de recursos que se produce entre ellos y ofreciendo una tipología formal para clasificar las distintas redes en función de su grado de integración. Efectúan un tratamiento posicional de los distintos actores que participan en la red, lo cual explica su acceso a recursos y condiciona sus estrategias y acciones.

²⁴ Se hace referencia principalmente a las vertientes histórica y sociológica si bien en el seno del institucionalismo pueden encontrarse una diversidad de enfoques y clasificaciones. Sobre esto consultar: Caballero Míguez (2007).

De lo expuesto, puede mencionarse en líneas generales que la visión pluralista no considera ni los problemas de acción colectiva que se encuentran entre la existencia de intereses comunes y la acción colectiva para demandar por ellos, ni mediante qué mecanismos las instituciones conforman distintos incentivos y opciones para esa acción colectiva. Si bien es cierto que existen “grupos de interés” organizados y que presionan e influyen sobre las políticas públicas, no es esta la opción teórica que se considera correcta para abordar el análisis. Simplifica excesivamente tanto el funcionamiento global de la política como los mecanismos a los cuales pueden acceder los grupos sociales para actuar sobre el Estado y sus alternativas para organizarse colectivamente.

Además, el pluralismo tampoco toma en cuenta que el impacto del empresariado en la política puede verse restringido por la ausencia de una visión única. Es raro el caso en que todo el empresariado esté unido en una preferencia por o en oposición a una política particular; el empresariado opera dentro de un mercado competitivo y a veces lo que es bueno para un sector empresario puede no serlo para otros. Esta visión no considera la densa trama de interacciones y relaciones que deben ponerse en marcha para organizar los “grupos de interés”. Así, las discrepancias y las luchas que se produjeron a lo largo de la historia argentina en el seno del empresariado, y particularmente en el industrial, imposibilitan comprender la formación de estos grupos como dada automáticamente por la mera existencia de intereses comunes. En este sentido, no es posible soslayar las tensiones existentes entre capital doméstico/multinacional, capital monopólico/atomizado, gran/pequeño empresariado, entre otros (Acuña, 1994: 54). Además, no debe dejarse de lado el contexto político, económico e institucional en el cual los empresarios están insertos y que le imprime particularidades a la organización y acción empresarial.

Para concluir, esta vertiente se centra en lo observable, no brinda relevancia al contexto estructural e ideológico dentro del cual la política se desarrolla porque sobreenfatiza el rol de los grupos en el proceso político sin considerar otros factores determinantes. Las contradicciones dentro del sector empresarial, la autonomía relativa del Estado y el grado de organización de los restantes grupos de interés constituyen aspectos que deben ser incorporados para realizar un análisis integral sobre los

mecanismos desplegados por los empresarios para promover y defender sus intereses. Tampoco incorpora en su marco teórico (centrado en los individuos) el papel de las organizaciones, del Estado o de las clases como actores colectivos. Esta es una de las mayores limitantes y es donde se centra la crítica, ya que esta investigación busca analizar no el accionar individual, sino el colectivo, en este caso, de asociaciones empresarias y los procesos de construcción de la *acción corporativa* mediante los cuales estos grupos organizan sus intereses y buscan canalizarlos y defenderlos frente a otros actores y el Estado.

I.3.2. Las vertientes estructuralistas y sus implicancias para el análisis del accionar empresario

Esta perspectiva, a diferencia del pluralismo, reconoce la contradicción estructural de intereses dentro del capitalismo y le asigna a la instancia estructural-económica un papel explicativo dominante por sobre los otros niveles (Lattuada, 2006: 44). Como señalan Alford y Friedland (1991), el dominio propio de esta perspectiva es la relación entre el capitalismo, el Estado y la democracia. En esta visión, el poder es estructural y es posible observarlo en la capacidad del Estado y de las organizaciones corporativas para dominarse recíprocamente. Desde esta perspectiva, los grupos de relevancia en una sociedad son clases sociales que se encuentran determinadas por intereses objetivos o estructurales. Las sociedades se reproducen por los condicionamientos materiales inherentes al modo de producción y las organizaciones se entienden como agentes de intereses de clase, los individuos como propietarios u obreros y la lucha de clases como el mecanismo que posibilita revolucionar las relaciones sociales de producción y dar lugar al cambio social.

En ella las organizaciones empresariales son consideradas agentes de intereses de clase, materialización de las relaciones entre capital y trabajo o representantes de las fuerzas clasistas, pero no son vistas como actores autónomos y poderosos (Lattuada, 2006). Tanto en la visión más pura, donde importan las fuerzas y relaciones sistémicas que acotan y orientan la conducta de los actores, como en la variante donde el Estado se hace cargo de la representación de intereses de la burguesía, se considera irrelevante el estudio empírico de la organización y el comportamiento político de los

empresarios, dado que el mismo ya está determinado por su posición en el sistema capitalista y la lógica de su funcionamiento (Acuña, 1994: 58-72).

La perspectiva instrumentalista de la relación estado/burguesía²⁵ parte de la existencia de una división interna de la burguesía entre quienes producen bienes materiales y aquellos que producen los bienes simbólicos. Los primeros son aquellos involucrados en la lucha que se da en el ámbito del mercado y persiguen y actúan en función del denominado “interés individual”. Los segundos, encargados de administrar el Estado, desarrollan su actividad en función del interés colectivo de la burguesía y persiguen mediante su acción la estabilidad del sistema capitalista.

Desde esta perspectiva, el Estado es reducido a un instrumento de clase, que en este caso se halla en manos de la burguesía. Debido al fuerte reduccionismo de esta visión, han surgido otras perspectivas analíticas que otorgan cierta “autonomía relativa” al Estado con relación a los intereses de la clase burguesa. Esto es así porque la misma burguesía presenta contradicciones muchas veces irreconciliables en su propio seno, que llevan a que cada uno de los distintos sectores busque la realización de sus propios intereses. Frente a esta situación, el Estado debe detentar cierta autonomía con respecto a las demandas específicas y coyunturales de las distintas fracciones burguesas. Sin embargo, y pese a tener cierta autonomía, ésta siempre es “relativa”, ya que en última instancia el Estado mediante sus políticas debe reproducir y asegurar la estabilidad del régimen capitalista a través de la realización de los intereses colectivos de la burguesía.²⁶

Un corolario importante de esta visión es que las organizaciones empresariales no tienen relevancia y son meramente un reflejo del control que la burguesía ejerce sobre el Estado. Así, los capitalistas fuera del ámbito estatal no se organizan políticamente para defender sus intereses, para esa función se encuentra el Estado, encargado de preservar y reproducir sus intereses colectivos. Por lo tanto, como los capitalistas son los privilegiados por excelencia del sistema capitalista, y el Estado, el principal defensor de sus intereses, sólo el control de la burguesía sobre la inversión se transforma en el elemento clave a través del cual el Estado está obligado a preservar y promover sus intereses. Estas visiones resultan insuficientes para los fines

²⁵ Gold y Wright (1977)

²⁶ Al respecto se puede consultar Poulantzas (1978)

de la investigación: analizar la *acción corporativa* de una asociación empresaria y su posterior expresión colectiva. Esto se debe a que dichas afirmaciones quitan relevancia al rol de actor político que tienen los empresarios y a su necesidad de organizarse colectivamente para defender sus intereses, ya que si los mismos están asegurados “a priori” pierde importancia hacer hincapié sobre esta temática.

Por otra parte, y desde una postura crítica hacia la perspectiva instrumentalista marxista, Aníbal Viguera (1998), afirma que la particular relación entre los capitalistas y el Estado se puede analizar desde una vertiente de la corriente estructural, denominada “teoría de la dependencia estructural del Estado respecto al capital”,²⁷ que incorpora en sus análisis el rol de los actores económicos y políticos y su interacción mutua.

En líneas generales, se plantea desde esta visión que la clase dominante no gobierna, y sí existe una división del trabajo entre capitalistas y gerentes estatales, donde estos últimos son los encargados de asegurar la reproducción del orden social (Block, 1977: 10). Sin embargo y pese a esta división de las esferas, el Estado por su autointerés individual (Offe, 1990) está obligado a satisfacer los intereses de la burguesía porque el propio mantenimiento del gobierno depende de que exista un alto grado y creciente nivel de actividad económica. Esto es así porque, por un lado, la capacidad de financiamiento del Estado mediante impuestos y endeudamiento se vincula directamente con el desempeño de la economía, y por otro lado, porque el apoyo público a un determinado gobierno puede mermar si se produce una caída importante en los niveles de actividad económica.

Esto último cobra especial relevancia porque el manejo de la actividad económica se encuentra en manos del sector privado, y por este motivo, los gobiernos deben evitar políticas perjudiciales o contrarias a los intereses empresariales. Al mismo tiempo, están obligados a implementar decisiones que los favorezcan para evitar la desconfianza del empresariado y la consecuente desinversión que pueda producirse. En este sentido, Offe (1990) señala que los empresarios pueden obtener resultados políticos no sólo por lo que hacen políticamente sino por lo que dejan de hacer en términos de inversiones. En esta línea, Lindblom (1977),²⁸ afirma que los

²⁷ Esta teoría fue denominada de este modo por Pzeworski y Wallerstein (1988).

²⁸ Citado en Offe y Wiesenthal (1980).

capitalistas gozan de una posición privilegiada con relación a los demás grupos sociales porque de sus decisiones de inversión y de su obtención de ganancias depende el desarrollo del conjunto de la sociedad. Por lo tanto, esto puede condicionar a las decisiones estatales de manera independiente de lo que hagan políticamente los inversores privados y de quién controle el aparato estatal, ya que la acción estatal debe tener en cuenta la preservación del nivel de actividad económica y los efectos sobre los niveles de empleo y el bienestar general de la sociedad.

Esta serie de argumentos confieren a la burguesía un rol determinante por dos factores: su función como agente decisor de inversiones y su desempeño como agente de acumulación. En función de esta característica, la burguesía ya ejerce una presión sobre el Estado, y este último, se ve impelido a obrar siguiendo los intereses de este grupo y consecuentemente los intereses de los grupos empresarios. De esta forma, se resalta la posición estructural de la burguesía y se dejan de lado otros factores vinculados a aspectos políticos, institucionales e ideológicos que le brindan relevancia al accionar colectivo de la burguesía y de sus correspondientes corporaciones empresarias (Acuña, 1994).

En función de lo expuesto, es pertinente preguntarse cómo esa posición privilegiada de la burguesía se traduce efectivamente en una determinación estructural sobre las acciones estatales. Una de las respuestas provenientes de la misma teoría señala que como el Estado tiene una lógica propia y quienes lo administran son maximizadores de su propio interés, y además, actúan para suavizar las tensiones producidas por el propio sistema capitalista, pueden surgir conflictos entre ellos y los empresarios privados. Desde la visión de Offe (1990), es justamente esta tensión entre las funciones de acumulación y de legitimidad la que por un lado, sirve como punto de partida para explicar la crisis del Estado capitalista, y al mismo tiempo, abre una puerta para poder indagar de qué manera los gobiernos pueden desenvolverse autónomamente entre esos dos objetivos contradictorios.

Por otra parte, la variable de la decisión de inversión puede perder relevancia, incluso como lo señala Block (1980), en períodos recesivos, ya que las amenazas de desinversión se debilitan porque no afecta al momento recesivo una quita mayor de inversiones. Además, el Estado puede

desempeñar un rol importante como inversor y poseer fuentes de financiamiento y de inversión que no son controladas por el sector empresario. Como afirma Blanca Heredia (1996), esto socava la posición de privilegio del empresariado. Entonces, cuando esas fuentes de financiamiento son menores aumenta el poder estructural de los empresarios privados, y ocurre lo contrario en la situación inversa.²⁹

Además, y esto se considera central para el análisis, el poder estructural no está repartido de manera uniforme entre el sector empresario, y sus amenazas de desinversión pueden verse reducidas por contradicciones internas a la clase burguesa, cuestión que remite a la heterogeneidad de intereses existente en su seno.³⁰ Existe una mayor o menor capacidad de veto para intervenir y definir los resultados de las políticas económicas y de la actividad económica, y diferencias en sus posibilidades de decisión según el tipo de actividad que desarrollen y los activos que posean. Estas últimas características, operan como elementos favorables hacia el incremento de la capacidad de veto de los grandes grupos económicos, en detrimento de los pequeños y medianos empresarios. Este último aspecto, adquiere una importancia sustancial para analizar el impacto desigual de las políticas económicas implementadas sobre el empresariado argentino, como también se demuestra su influencia decisiva en la forma que adoptó la lógica de la acción colectiva a lo largo de la década de los noventa.

Para resumir, se puede afirmar que si bien esta perspectiva otorga a la burguesía y a los empresarios un lugar de preeminencia por sobre el de otros grupos, haciendo énfasis en sus posibilidades para presionar al Estado, sólo lo sostienen por las características estructurales de la burguesía. El excesivo foco en esta dimensión hace irrelevante el estudio de las características internas de la burguesía y de las negociaciones y luchas internas en el sector empresario, fruto de las cuales se elabora la *acción*

²⁹ En este sentido remitirse a Carlos Acuña (1994, p. 69) cuando señala que la capacidad de veto de desinversión disminuye cuando el Estado controla los recursos de un bien exportable fundamental. Este sería por ejemplo el caso del cobre en Chile. Contrariamente, el poder de veto de la desinversión aumenta cuando el Estado tiene dependencia de la entrada de recursos, como por ejemplo, la dependencia del Estado argentino con relación al sector agroexportador para la obtención de divisas.

³⁰ Al respecto puede señalarse que determinadas medidas estatales pueden tener un impacto negativo en un determinado sector, haciéndolo disminuir sus inversiones, pero al mismo tiempo esas medidas benefician a otro sector de la burguesía que puede verse incentivado y así incrementar sus inversiones. Este impacto diferencial de las medidas estatales sobre los distintos sectores de la burguesía será analizado posteriormente en la investigación.

corporativa empresaria, que posibilita que los empresarios se expresen colectivamente en la esfera pública.

I.4. Rasgos de la acción colectiva empresaria desde una perspectiva estructuralista

Inscritos en una vertiente estructuralista, Claus Offe y Wiesenthal (1980), realizaron un trabajo en donde elaboran conceptualizaciones en torno a la acción colectiva empresarial a partir del establecimiento de dos lógicas diferenciadas de acción colectiva: la de los trabajadores y la de los empresarios. La de estos últimos es definida por los autores como *monológica* y la de los primeros como *dialógica*. Esta clasificación parte de señalar que los trabajadores están desorganizados en un primer momento como oferentes de fuerza de trabajo en el mercado, y en un segundo momento, organizados a partir de la acción desplegada por los sindicatos. De manera contraria, una primera instancia de la organización capitalista es la empresa.

Para los autores los intereses capitalistas son más homogéneos que los de los trabajadores (Offe y Wiesenthal, 1980, p. 16). De este modo, el empresariado al priorizar su posición dominante sobre el Estado y los trabajadores, y al tener claro el parámetro de realización de sus intereses, como por ejemplo la tasa de ganancia, la forma política de la organización capitalista no necesita de diálogo entre los empresarios y a esto es atribuida su característica de *monológica*. Asumir esto implica que para los autores el estudio de las formas de organización de los empresarios, las asociaciones empresarias, no es relevante ya que las mismas no son necesarias porque no existe una fragmentación de intereses que necesite ser “reconstruida” mediante el acuerdo o la unión de posiciones divergentes. Por lo tanto, la misma lógica del capitalismo haría de la decisión individual de invertir o no su principal fuente de influencia. A esto se suma la diversidad en el espectro de opciones de las cuales dispone el empresariado, en la medida en que ésta sea mayor, más dificultoso será atraerlo hacia la inversión en una rama determinada de la economía.

De manera opuesta, la organización de los trabajadores está siempre mediada por un proceso de lucha y de diálogo y a esto se debe el nombre de *dialógica*. Como señala Acuña (1994: 68-69), mientras que los trabajadores

deben en un primer momento organizarse para poder actuar colectivamente en defensa de sus intereses, los capitalistas ya se encuentran organizados en forma consistente con los suyos.

Asimismo, y en forma paralela, los capitalistas cuentan con tres formas alternativas de organización: la empresa, las relaciones informales y las asociaciones empresarias (Offe y Wiesenhal, 1980: 16). De estas formas de representación, los autores consideran a las asociaciones empresarias como la menos efectiva de las tres, ya que poseen un muy limitado poder potencial de sanción, mientras que el factor decisivo de poder sigue en manos de la empresa y de su capacidad de decisión estratégica. Asimismo, las asociaciones empresarias suelen ser consideradas como meras respuestas defensivas frente a la aparición de los sindicatos y a la intervención estatal en la economía (Offe y Wiesenhal, 1980: 16). Sin embargo, asumir que las mismas deben su existencia a una reacción defensiva contra la organización de los trabajadores, o son consecuencia de políticas estatales, indicaría que los capitalistas son vistos como un actor no político o como un actor político cuya debilidad demuestra que la iniciativa política está en manos de otros actores que sí son centrales: los sindicatos y el Estado (Acuña, 1994: 69).

Para Offe y Wiesenhal (1980) si bien los capitalistas pueden organizarse en forma colectiva a partir de sus asociaciones, no lo precisan o disponen de otras alternativas más efectivas para hacer progresar sus intereses, como puede ser el manejo de la inversión-desinversión. Si bien esta propuesta de análisis presenta una serie de cuestiones que resultan útiles al momento de pensar en las formas de organización empresarial y su estudio, una de las desventajas de este tipo de enfoque radica en que centraliza el problema de la acción colectiva en los trabajadores (clase obrera), quitándole importancia al rol del empresariado como actor político. De este modo, caen en un reduccionismo estructural económico (Acuña, 1994), ya que suponen que los empresarios ya tienen resueltos sus problemas y pueden actuar con una clara y eficiente lógica estratégica (Offe, 1990). Además, la organización de los empresarios tiene un carácter netamente defensivo, ya que se constituye como respuesta a la organización de los trabajadores.

Para estos autores, el empresariado no necesita organizarse colectivamente para viabilizar, defender y promover sus intereses y

demandas, ya que dispone de una “homogeneidad pre-existente” de sus intereses que, sumado a su capacidad de veto (en cuanto a la implementación de políticas afines a sus intereses), y de desinversión son suficientes para que los empresarios obtengan sus propósitos sin la necesidad de organizarse colectivamente. Sin embargo, como se verá a lo largo de la tesis, los empresarios no siempre logran impedir la implementación de políticas opuestas a sus intereses, y este fenómeno proviene precisamente de que los empresarios carecen de esa “homogeneidad dada”. De modo opuesto, se caracterizan por una alta fragmentación y heterogeneidad de intereses que los lleva a implementar otras alternativas que son las que posibilitan y hacen necesaria la organización colectiva del empresariado, con el propósito de satisfacer y promover sus intereses.³¹

Esta fragmentación es tal que es posible encontrar comportamientos disímiles entre los empresarios que han decidido diversificar su producción y los que han optado por especializarse en un tipo de producción. Así, la existencia de distintos incentivos como poner un freno a la apertura del mercado interno, la búsqueda de aranceles de importación elevados para sus producciones pero bajos para sus insumos, la obtención de créditos o ventajas impositivas preferenciales, impulsaron al empresariado argentino a tener la necesidad de organizarse y actuar colectivamente por rama, sector o producto (Acuña, 1995a).³² Al mismo tiempo, esta cuestión se relaciona con las distintas posiciones que los empresarios ocupan en el espacio social, sus vinculaciones con el sistema productivo y político y los recursos políticos de los que disponen para efectivizar sus demandas. De esta conjunción de factores surgirán distintas formas de acción colectiva y formas de vincularse con los agentes estatales (Beltrán, 2003).

Para concluir, es necesario remarcar que esta conceptualización presenta limitaciones para explicar la acción colectiva del empresariado argentino, ya que supone, por un lado, que esta acción presenta un carácter puramente defensivo, y por otro lado, que se caracteriza por una

³¹ El problema de la heterogeneidad y fragmentación en el sector empresarios también ha sido abordado para el caso de Francia en Woll (2005).

³² Este tipo de diferencias relacionadas con el tamaño de las firmas, las ramas de actividad, la orientación hacia el mercado interno o externo, el nivel de diversificación de sus inversiones, han sido señalados en los trabajos de autores como Acuña (1995), Birlé (1997) y Viguera (2000).

homogeneidad de intereses empresarios. El enfoque propuesto en la tesis busca distanciarse de estos supuestos y considerar a la organización de la *acción corporativa empresarial* y su expresión colectiva con características y necesidades propias, fruto de su propia heterogeneidad y de la necesidad de agruparse para fortalecer sus demandas frente a una diversidad de actores, no sólo los trabajadores. Entonces, esta acción es producto de las dinámicas que se producen en el seno del sector empresario y en sus articulaciones posteriores con otros actores presentes en el plano económico, político y social en el cual las asociaciones empresarias se desenvuelven.

I.5. Aportes de la nueva sociología económica para el análisis de la *acción corporativa empresarial*

Los antecedentes de esta disciplina se encuentran en autores clásicos de la sociología como Durkheim, Marx, Weber, Simmel, que consideraron fundamental efectuar un análisis de los fenómenos económicos. Posteriormente, autores como Polanyi y Mauss, entre otros, realizaron aportes en esta línea. Pero, fue a partir de la década de 1980, que un conjunto de investigadores se propuso definir a la sociología económica como una rama de la sociología con características y particularidades propias.

La fundación de esta disciplina, responde a una reacción de este grupo de investigadores, frente al avance de la ciencia económica para explicar procesos y fenómenos que habían correspondido tradicionalmente al campo de estudio y de análisis de la sociología.³³ Para estos investigadores, era preciso abrir el debate académico respecto de la economía, para introducir una perspectiva social que colocara como centro del análisis los fenómenos económicos reales en lugar del conjunto de supuestos formales desarrollados por los economistas (Pozas, 2006).

Las elaboraciones destinadas a sistematizar la nueva disciplina³⁴ coinciden en señalar el artículo de Granovetter (1985) "*Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness*" como fundacional de la nueva sociología económica. En el mismo, Granovetter critica la concepción

³³ Entre los mismos se pueden mencionar a Paul DiMaggio, Mark Granovetter, Paul Hirsch, Richard Swedberg, y Viviana Zelizer (Swedberg: 1993).

³⁴ Al respecto consultar Smelser y Swedberg (2005), Pozas (2006), entre otros.

atomizada e infrasocializada de la acción humana en la economía clásica y neoclásica. Además, señala que la debilidad fundamental de la escuela neoclásica es centrar su análisis en el individualismo metodológico, reduciendo a la sociedad a la sumatoria de individuos y omitiendo el rol de la estructura social. Granovetter sostiene que las acciones económicas están *imbricadas*³⁵ en la estructura social:

“los actores no se conducen ni deciden como átomos fuera del contexto social, tampoco se adhieren como esclavos a un guión escrito para ellos por la intersección concreta de las categorías sociales que ocupan. Sus esfuerzos por conseguir una acción intencional están, no obstante, incrustados en los sistemas concretos de las relaciones sociales existentes.”³⁶

Tomando estas conceptualizaciones, la nueva sociología económica define a la acción económica como un tipo de acción social que está socialmente situada (embedded) (Granovetter, 1985) y a las instituciones económicas como construcciones sociales (Swedberg y Granovetter, 2001). Esta disciplina desarrolló una vasta literatura para construir su objeto de estudio y realizó investigaciones teóricas y empíricas sobre temas como las características de las redes sociales, el capital social, los mercados de trabajo, las cadenas globales de producción, las empresas y las organizaciones, entre otros. Si bien los principales desarrollos de esta escuela se ubican en torno a la noción de acción económica, las contribuciones efectuadas por la misma son relevantes para abordar y estudiar a las organizaciones del empresariado y los modos mediante los cuales procesan sus decisiones y estructuran determinadas acciones, ya que la corporación se encuentra inserta en un determinado contexto social (Granovetter, 2003), donde las estructuras sociales ejercen presión sobre la determinación de sus decisiones.³⁷

Esto último es relevante para el desarrollo de la investigación, ya que las corporaciones empresarias en el transcurso de la historia de la Argentina, y en este caso particular la UIA, han estado permeadas, influidas y condicionadas por el contexto que las rodea y en el cual desarrollan sus acciones. Una misma corporación, con idénticos dirigentes e intereses

³⁵ Granovetter reconoce que toma el concepto de Polanyi, (1957) quien se opone a una concepción ahistórica del mercado y lo analiza como una institución que evoluciona de acuerdo con el modo de producción dominante y a la estructura social en la cual se encuentra inserto.

³⁶ Granovetter, 2003, p. 239

³⁷ Para mayor información consultar: Pozas, Mora Salas y Perez Sainz (2004).

representados puede llevar adelante acciones, discursos y estrategias muy distintas con la finalidad de adaptarse al contexto, o porque el mismo de alguna manera impone condiciones y limita el espectro posible de acciones que puede desplegar una determinada corporación empresaria.

De este modo, tanto la *acción corporativa empresaria* como su manifestación colectiva son producidas en contextos que resultan determinantes, ya que los mismos presentan rasgos particulares e influyen en la determinación de las *acciones corporativas empresarias*. Así, en determinadas oportunidades favorece algunas acciones y opciones limitando al mismo tiempo otras. Entonces, al efectuar la pregunta sobre el modo en el cual los empresarios estructuran sus acciones, éstas siempre deben ser comprendidas y analizadas a la luz de las estructuras y de las formas en las cuales los actores participan de las mismas. Por lo tanto, la construcción de las acciones empresarias, en este caso, la *corporativa* y la *colectiva* están enraizadas en el contexto político, económico e institucional vigente en determinado momento.

I.6. La sociología de las organizaciones: herramientas para el análisis organizativo-institucional de las organizaciones empresarias

Para esta vertiente, la racionalidad es limitada porque por un lado, se enfrenta a las restricciones impuestas por el entorno en el cual se toman las decisiones, ya que el individuo no tiene acceso a una información completa y está influido por factores exógenos. Por otro lado, también existen y ejercen influencia factores vinculados a la estructura mental del agente decisor, dado que el individuo no cuenta con una estructura perfecta de preferencias y tampoco con la capacidad de cálculo completa.

Desde el supuesto de la racionalidad limitada (Simon, 1986) y partiendo del análisis de organizaciones complejas, la sociología de las organizaciones (Perrow, 1986, 1999) enfatizó los límites de la racionalidad al momento de tomar las decisiones en el seno de estas organizaciones, mostrando el error sistemático que acontece en estas instancias al interior de las mismas (Beltrán, 2007). La racionalidad está enfrentada a restricciones porque las decisiones están atravesadas por las estructuras en las cuales están insertas las organizaciones. El modelo de Simon, afirmado a fines de los años

cuarenta, ubica en el centro del funcionamiento organizativo el proceso de formación de la decisión (decision making), haciendo hincapié en los aspectos racionales e intelectivos del comportamiento organizativo.

Simon y su escuela efectuaron una estructura conceptual que se basa en elecciones precisas en el nivel filosófico-metodológico,³⁸ la reelaboración crítica de temas tradicionales (la comunicación, la autoridad, la especialización), la capacidad de considerar y valorar los aspectos efectivos, informales y espontáneos del comportamiento organizativo, y por lo tanto, en la aceptación, en una nueva clave, de las contribuciones de la escuela neoclásica.³⁹ El punto central del modelo simoniano es la aceptación de que los procesos administrativos son etapas de decisión que se desarrollan en el contexto de una racionalidad limitada, que se articulan en elecciones entre alternativas sucesivas, y que teniendo en cuenta las premisas organizativas en la decisión (estructurales, funcionales, etc.), están orientadas hacia la realización de determinados fines.

Con los postulados de la sociología de las organizaciones, las acciones empresarias no responden sólo a evaluaciones de situaciones y preferencias, ni tampoco a ordenamientos de las opciones y recolección de información, sino que se orientan por otros factores, por su historia, rasgos particulares, entre otros aspectos. Las acciones empresarias y particularmente, la *corporativa*, están atravesadas más por rutinas, tradiciones y modos de acción característicos de la entidad que por un comportamiento racional y estratégico orientado sólo por los intereses económicos. Se busca rechazar el mero momento individualista y economicista para valorar el colectivo y el social, recuperar los procesos

³⁸ En este sentido se destacan la distinción entre hecho y valor y la correlativa entre medios organizativos y fines institucionales; una adhesión precisa a la concepción científica de la acción organizativa con el propósito de mejorar su eficiencia. Consultar: Etzioni (1975).

³⁹ Aquí es pertinente aclarar que la teoría neoclásica se desarrolló y se afirmó en el curso de los años treinta y cuarenta y su importancia se debe principalmente a dos motivos: desde el punto de vista metodológico, destacó la función primaria que la psicología, la psicología social y la sociología pueden desempeñar en el estudio de las instituciones organizativas. En segundo lugar, están los resultados de orden cognoscitivo que produjo, ya que con esta teoría se le brinda evidencia sistemática a los aspectos sociales, informales y motivacionales del funcionamiento organizativo. Esta teoría rechazó los esquemas estructurales, mecanicistas y racionalistas de la teoría ortodoxa. Sin embargo, esta perspectiva continuó sosteniendo el hincapié en los valores del conocimiento científico, de la productividad y de la eficiencia y en este sentido se podría decir que la estrategia inmanente de la escuela neoclásica consiste en colocar los fenómenos no racionales, espontáneos e informales, que ella ha convertido en objeto del conocimiento sistemático, bajo el control de una racionalidad eficientista.

espontáneos e informales para interpretar el funcionamiento de la organización y el comportamiento de sus integrantes. Además, desde una orientación sociológica, las organizaciones como sistema social son consideradas funcionando en el contexto más amplio y comprensivo de la sociedad total, teniendo con ésta una estrecha relación de interdependencia.

Las organizaciones pueden ser comprendidas y analizadas desde sus aspectos formales e informales. La estructura formal es el cuadro de la organización (Meyer y Rowan, 1999); los rasgos formales aluden a una red de relaciones autoritariamente prescriptas, de valores interiorizados, a características institucionales como órganos de conducción, formas de selección de los dirigentes, mecanismos estipulados de diálogo y comunicación entre dirigentes y asociados, entre otros aspectos. Son producto de procesos de socialización y diferenciación de los integrantes de las mismas, y en particular, de funciones que tienden a ser circunscritas, relativamente estables y definidas explícitamente en relación con la dimensión jerárquica o con la dimensión de la especialización individual. Desde la denominada administración científica⁴⁰ surge la caracterización de la organización formal como un plano según el cual se construyen las organizaciones y su accionar debe atenerse, y de algún modo someterse al mismo.

Como reacción a esta visión, surgió otra escuela de pensamiento en Estados Unidos, la de Relaciones Humanas,⁴¹ que buscó resaltar los elementos emocionales no planeados, no racionales en la conducta de una organización. A partir de estos conceptos se desarrolló el término de organización informal, considerada como todo aquello que hay más allá de la estructura formal, como la vida real de una organización, que se relacionan con su dimensión oculta; se diferencia y distancia de planos y organigramas estrictos.

La organización formal se refiere al poder de control, a las reglas y reglamentos que delimitan las relaciones entre los integrantes de una organización, las sanciones, los mecanismos de reclamo, los lugares de participación, entre otros aspectos. La organización informal se dirige a las relaciones sociales que pueden entablarse entre los integrantes de una

⁴⁰ Se puede consultar sobre esta teoría: Taylor (1911), Gulick y Urwick (1937).

⁴¹ Se reconoce como el padre de esta escuela a Mayo y también a Dewey y Lewin. Sobre los desarrollos de esta escuela de pensamiento consultar: Dubin (1951) y Etzioni (1961).

organización, más allá de las formalmente establecidas, como también a las relaciones reales tal como han evolucionado como consecuencia de la interacción entre el propósito de la organización y las presiones de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la misma. Estas relaciones interpersonales y el establecimiento de redes de confianza (Granovetter, 1985) están por fuera del organigrama formal de las organizaciones. Las interacciones en una organización pueden ser ordenadas mediante algún tipo de estructura; todas las personas en las organizaciones tienen objetivos personales, que en muchas ocasiones son las razones de sus acciones, y así esperan que su participación en la organización le posibilite alcanzarlos. Las interacciones pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles pero que se relacionan con objetivos personales.

Partiendo de estas elaboraciones, el estructuralismo⁴² buscó articular y relacionar los conceptos de organización formal e informal para brindar una imagen y análisis más integrado de las organizaciones. Este enfoque se ha destacado por intentar explicar los dilemas que atraviesan a las organizaciones como: las necesidades de la organización y las personales; los conflictos entre racionalidad y no-racionalidad; las luchas entre disciplina a las normas y autonomía; las relaciones formales y las informales, entre los más destacados. Desde esta perspectiva, es posible entender a la organización como una unidad social amplia conformada por múltiples individuos y grupos que en algunos casos comparten intereses y necesidades pero tienen otros que son incompatibles y entran en conflicto. Estos son producto de las diferencias entre los fines de la organización y las necesidades y fines de sus integrantes, en el caso de estudio en cuestión, de la dirigencia de una corporación empresaria. Desde esta visión integral adquiere relevancia el contexto que rodea a la organización. Los procesos y cambios del contexto afectan a la organización como así también los que acontecen en el seno de las organizaciones repercuten en el contexto. Se entabla entre ambos una relación de reciprocidad.

Para el presente estudio, se destacan principalmente las relaciones que las corporaciones empresarias entablan con otras organizaciones, sean

⁴² El estructuralismo es una suerte de síntesis de la Escuela Clásica (formal) y de las Relaciones Humanas (informal), que también se aproxima a la obra de Max Weber y en cierto grado a la Karl Marx, pero su principal diálogo fue con la escuela de Relaciones Humanas. Consultar: Etzioni (1961; 1975).

empresarias, sindicales, civiles y las interacciones con el Estado. Asimismo, adquiere relevancia la afiliación y participación de los dirigentes de las organizaciones empresarias en otras asociaciones o estructuras de representación, por fuera de su propia organización. Esto último es importante por las consecuencias que puede ocasionar sobre la organización, ya que la participación de algunos de sus integrantes en otras instancias representativas puede acarrear conflictos por la diferencia de intereses y necesidades planteados por cada una de las organizaciones, o porque los integrantes al conseguir a través de una de ellas el logro de sus intereses pueden ejercer menor presión en la otra asociación, debilitándola en su capacidad de negociación y gestión frente al Estado y otros actores privados.

Para explicar los procesos de construcción de la *acción corporativa empresaria* y su expresión colectiva es necesario indagar la dimensión organizativa-institucional de las corporaciones empresarias, y los vínculos que establecen con la dimensión estructural-económica y política-institucional. Focalizar en la dimensión organizativa-institucional posibilita conocer los mecanismos, dispositivos y articulaciones que se producen en el seno de las corporaciones empresarias para llevar adelante los procesos de toma de decisión y de construcción de la *acción corporativa* del empresariado.

A partir de lo expuesto sobre la sociología de las organizaciones, el análisis centrado en la dimensión organizativa institucional considera las dos instancias que la integran en forma simultánea: la formal y la informal. La investigación pone el eje en el análisis de los rasgos formales porque, a partir de su conocimiento, es posible dar cuenta del momento cognoscitivo que atraviesa a todas las organizaciones; donde se ponen en evidencia y en juego los aspectos sociales, informales y motivacionales, es decir, todo el conjunto de acciones que no están reglamentadas ni en los estatutos ni en los organigramas de las organizaciones, en este caso, las empresarias.

Los aspectos informales que trascienden a la estructura formal se consideran en la investigación en el análisis empírico, ya que ambas miradas permiten identificar problemáticas y conflictos dentro de las organizaciones empresarias, en relación con las posiciones ocupadas por los individuos en la estructura organizacional, la forma de relacionarse, de informarse y de articular sus actividades en el seno de las mismas, como también lo

vinculado con los propósitos propuestos, perseguidos y logrados o no por las organizaciones. En este aspecto, señala Blau (1975) que si las actividades dentro de las organizaciones se hiciesen siguiendo estrictamente los procedimientos formales establecidos, sólo con revisar manuales y organigramas sería suficiente para comprender su funcionamiento. Sin embargo, se estaría dejando de lado el cúmulo de relaciones y negociaciones que entablan los integrantes de una organización, y los arreglos que se estructuran por fuera de los procedimientos y reglas formales. Estos aspectos de las organizaciones se abordan en la tesis a partir del capítulo III, donde se analiza el accionar de la corporación empresaria, las relaciones entre los integrantes de la misma y los vínculos que entabla con el contexto en el cual está inmersa. Con el exterior las organizaciones entablan relaciones continuas y permanentes que pueden responder a distintos tipos de vínculos: dependencia, asociación, lucha, enfrentamiento, entre otros.

I.7. Herramientas para el análisis organizativo-institucional de las asociaciones empresarias: *desde abajo, desde adentro y desde arriba*

Anteriormente se mencionaron las limitaciones de las elaboraciones de Offe y Wiesenthal (1980). En este apartado, se hace referencia a un conjunto de conceptualizaciones hechas por los autores que son útiles para el abordaje de la *acción corporativa empresaria*, conformada en la dimensión interna de las asociaciones empresarias, y a partir de la cual las corporaciones implementan su accionar colectivo.

Para analizar el comportamiento de los actores representativos del poder económico en los procesos de definición de la agenda pública y en los de toma de decisiones, los autores sostienen que las asociaciones empresarias disponen de una multiplicidad de estrategias para poder intervenir en los procesos gubernamentales. Por este motivo, es necesario definir con qué recursos cuentan, cuáles son sus intereses y sus valores al momento de acordar u oponerse a las medidas gubernamentales.

En la investigación se recuperan para el estudio de las organizaciones empresarias las estrategias de análisis elaboradas por Offe (1980), particularmente para indagar las estrategias y alianzas que se produjeron en el seno de la UIA a través de la *acción corporativa*

empresaria, para posicionarse colectivamente en la esfera política institucional en el período bajo estudio (1989-2003).

Desde la visión de Offe (1980) existen tres dimensiones a partir de las cuales es posible analizar a las asociaciones empresarias: *desde abajo*, *desde adentro* y *desde arriba*. La primera categoría se refiere al conjunto de intereses comunes agregados por la asociación; analiza un grupo con intereses comunes y sus posibilidades políticas y organizativas. Posibilita comprender la dinámica estructural de la corporación, es decir, saber quiénes son sus integrantes, qué inserción económica poseen, cuáles son las empresas a las que pertenecen y en qué ramas de actividad industrial llevan adelante sus actividades. Se refiere a la formación estructural y a los intereses objetivos en juego que las corporaciones representan. Por lo tanto, el propósito es efectuar un análisis estructural en donde se consideren a las fracciones que componen al sector industrial, a la heterogeneidad u homogeneidad de intereses presente pero analizándola a partir de la inserción estructural de las empresas o miembros presentes en la asociación empresaria.

La segunda dimensión se dirige hacia las características organizativas del actor colectivo, permite conocer y comprender tanto la organización como la dinámica inherente a la misma, de qué modo funciona, quiénes son sus dirigentes, cuáles son los mecanismos de selección y elección de estos últimos, de qué manera está organizada la asociación empresaria, entre otros aspectos considerados clave para dar respuesta a la temática propuesta en la tesis. De este modo, el nivel *desde adentro* se centra en el estudio de la organización en si misma, la organización vista como un ente singular e histórico con el propósito de definir su carácter, su organigrama institucional, sus recursos, sus relaciones con otros sujetos sociales y otros elementos propios. Las organizaciones son consideradas como unidades autónomas.

En el análisis de esta dimensión se incorporan los conceptos de *lógica corporativa* y de *lógica de servicios* para caracterizar las acciones que la dirigencia de la corporación empresaria brinda a sus distintos asociados. La primera se refiere a las estrategias dirigidas hacia el establecimiento de consensos con los asociados, y la promoción de ámbitos de representación con la finalidad de fortalecer la representatividad de la

entidad por medio de una mayor participación de los socios en la vida institucional de la UIA. La segunda se centra en las acciones dirigidas hacia la prestación de servicios como jornadas, cursos y seminarios, orientados básicamente hacia la capacitación de los asociados. Si bien no fomenta una mayor participación de los asociados en las estructuras de decisión de la entidad, su objetivo continúa siendo sostener la representación de la corporación.

La tercera dimensión se basa en las relaciones político-institucionales e ideológicas de la asociación en el contexto del sistema político. Posibilita explicar las relaciones que la organización empresaria posee con otros actores relevantes del sistema político y económico, considerando fundamentalmente a los agentes estatales y a otras asociaciones empresarias de relevancia en el espacio de acción de la UIA. Por lo tanto, este nivel se refiere a las relaciones que las corporaciones empresarias entablan con el sistema político y social en su conjunto, es decir, se pretende indagar sobre el rol de las asociaciones en tanto actores sociales y políticos, cuál es la función que desempeñan en el medio social. El análisis en esta dimensión se realiza considerando dos aspectos puntuales: por un lado, las acciones que la UIA realiza en el espacio público, a través de declaraciones, relaciones con otros actores, etc., y por otro lado, los vínculos que la corporación entabla específicamente con el gobierno.

Retomando las elaboraciones de Offe (1980), Carlos Acuña (1994), señala que la principal limitación de las perspectivas estructuralistas sobre la organización de los empresarios es considerar como único factor explicativo a la dimensión estructural-económica, relativizando la organización y el comportamiento de los actores. El autor sostiene que si se pretende hacer un análisis exhaustivo, no se puede dejar de lado la relevancia que tienen sobre la lógica de organización de los capitalistas los aspectos sociales, políticos e ideológicos, porque los mismos atraviesan de manera constante las luchas entre las distintas fracciones de la burguesía, y también la dinámica que adquiere su accionar. Sólo la articulación de las dimensiones estructural-económica, política-institucional e ideológica puede dar cuenta integralmente del accionar de la burguesía y del conjunto de los actores sociales. Desde esta visión, se asume que los grandes agentes económicos

conforman un sector social relevante por la posición que ocupan en la estructura económica. Además, son capaces de organizarse como actores colectivos con comportamientos estratégicos co-determinados por variables estructurales, político-institucionales e ideológicas (Acuña, 1995a: 17-18).

Por último, el autor menciona que las estrategias de la organización capitalista para organizarse y actuar colectivamente dependen del grado de “conflicto” que deban enfrentar en la sociedad en la cual están inmersos, y de la distribución social de los recursos económicos, políticos, ideológicos e institucionales existentes en diferentes coyunturas, que posibilitarán o imposibilitarán determinadas estrategias. La lucha política en cada sociedad determina la forma y la virulencia de estos conflictos así como las diferentes distribuciones de recursos. De este modo, la organización colectiva de los capitalistas se encuentra históricamente determinada y acotada por esta contingencia. La organización y el accionar capitalista no pueden ser analizados ni entendidos fuera de las relaciones sociales e históricamente acotadas.

I.8. El análisis del accionar de las asociaciones empresarias a partir de la articulación de dos lógicas: *de la influencia y de los miembros*

Schmitter y Streek (1981; 1991) sostienen que las organizaciones empresarias y su comportamiento sólo pueden analizarse desde la articulación y simultaneidad de dos lógicas: *la de la influencia y la de sus miembros*. Las asociaciones se estructuran u organizan de modo tal de poder ofrecer a sus miembros incentivos suficientes como para obtener de los mismos el apoyo para la organización, como también los recursos necesarios para sobrevivir y cumplir la defensa de los intereses comunes. Es en este momento, cuando emerge la tensión entre el interés individual y el colectivo, y es así como la función primordial de la organización pasa a ser no la de agregar los intereses individuales sino redefinirlos en función del interés común. Por otro lado, las asociaciones se organizan tanto para definir intereses comunes y diseñar estrategias que les permitan autonomía con respecto a los otros actores sociales, como también para influir sobre las autoridades estatales y otras organizaciones que también impulsan la

defensa de intereses. La primera explicación se corresponde con la *lógica de los miembros*, y la segunda con la *lógica de la influencia*.

Además, la *lógica de la influencia* ayuda a comprender y explicar los procesos de representación internos en el seno de una corporación; se imbrica y relaciona con las dimensiones desde arriba y desde abajo donde las asociaciones empresarias son analizadas en sus relaciones con la totalidad del sistema político y también defendiendo y privilegiando sus intereses estructurales.

En cuanto a la *lógica de los miembros*, la misma se vincula con el hecho de que las asociaciones empresarias brindan incentivos a sus miembros “a cambio” de apoyo y de recursos y por su intermedio las corporaciones empresarias redefinen intereses individuales en función del interés común. Esta lógica se vincula con la dimensión *desde adentro* donde se estudia de qué manera las asociaciones empresarias entablan y mantienen las relaciones con sus asociados. Por lo tanto, la dimensión estructural-económica penetra a la asociación a través de la *lógica de sus miembros*, y los aspectos político-institucionales e ideológicos por medio de la *lógica de la influencia*. De esta manera, la asociación empresaria y su correspondiente accionar son producto de la interacción de los tres conjuntos de variables.

Además, las lógicas propuestas por los autores generan efectos contrapuestos: por una parte, la *lógica de los miembros* requiere la existencia de estructuras articuladas y ramificadas capaces de reflejar la fragmentación y heterogeneidad de los intereses particulares que componen a la asociación empresaria. Por otra parte, la *lógica de la influencia* requiere la presencia de estructuras más unitarias e inclusivas que silencien los intereses particulares y posibiliten, de este modo, expresar los intereses colectivos de los empresarios, y en particular, de una asociación empresaria frente a sus interlocutores y lograr movilizar al colectivo en pos de su consecución. Dadas estas características particulares, la estructura organizativa de las asociaciones empresarias debe reflejar un compromiso entre ambas lógicas y se moverá en función de contextos particulares. La estructura organizativa, tenderá a ser más inclusiva y unitaria o más fragmentada y heterogénea, cuanto más en condiciones estén sus interlocutores de controlar recursos económicos y políticos esenciales para

su funcionamiento, o alternativamente cuando más estén esos recursos bajo el control de las bases.

Por otra parte, la relación entre ambas lógicas es bidireccional, sus efectos no se anulan recíprocamente sobre la estructura organizativa sino que tienen un efecto acumulativo. Este fenómeno es aún más intenso cuando tanto las bases como los interlocutores ejercen presiones fuertes y marcadas. Cuando se produce este fenómeno, las asociaciones empresarias deben para satisfacer las exigencias de ambas lógicas, aumentar su grado de autonomía y de complejidad estructural en sentido vertical y horizontal. Las asociaciones deberán estructurarse en una multiplicidad de subniveles y unidades mediante distintos mecanismos de ingeniería organizativa que le permitan articular primero y agregar después los intereses en diferentes planos organizativos y respecto a distintos ejes de diferenciación e integración, como puede ser los niveles sectorial, territorial, entre otros.

El grado de desarrollo organizativo de una asociación será mayor cuanto más importante sea la acción colectiva para los empresarios; cuando aumenta la importancia de la acción colectiva las asociaciones deben desarrollar en mayor medida funciones de intermediación entre la base, es decir, el grupo social de los empresarios representados y sus interlocutores; consecuentemente deberán satisfacer de forma conjunta, tanto la lógica de los miembros como la de la influencia, por medio de estructuras organizativas más articuladas y complejas.

En este modelo explicativo los autores no efectúan apriorismos en cuanto a las motivaciones subyacentes que tienen los empresarios para llevar e implementar su accionar colectivo. Para arrojar luz sobre este fenómeno, es imprescindible remitirse al análisis organizacional, ya que observando la estructura organizativa de las asociaciones empresarias se puede entender qué es necesario para su acción colectiva y cuáles son los motivos que conducen a su afiliación (Chiesi, 1991).

Por otra parte, los autores consideran en su explicación las funciones de interlocución política-económica y laboral, y de este modo, no otorgan preeminencia a la esfera sindical como otros autores que sí consideran a la acción colectiva del empresariado como simples reacciones a la acción colectiva de los trabajadores. El punto débil de este modelo radica en su atemporalidad, ya que se fijan en una organización en un momento

determinado y consideran todas sus características en un horizonte atemporal. En la tesis, el análisis toma en consideración la dinámica y evolución histórica de las asociaciones, particularmente la de la UIA, ya que todas las organizaciones poseen su historia, y fruto de la misma derivan sus características históricas, ya que en la fase de formación de la organización se establecen sus características genéticas, que van a marcar y condicionar su evolución posterior.

I.9. Una propuesta de abordaje integral para el análisis de la *acción corporativa empresaria*

La construcción de consensos y de representación corporativa que dan lugar a la formación de la *acción corporativa empresaria* en las asociaciones empresarias, son procesos complejos que requieren un análisis interrelacionados a partir de los distintos niveles en los cuales se desenvuelven las corporaciones.

Para realizar este análisis, se recupera en primer lugar, la distinción entre el concepto de acción colectiva y *acción corporativa empresaria*. Este último explica los procesos que acontecen en el interior de las organizaciones empresarias y que se refieren a las relaciones, consensos, diferencias y actos representativos que los empresarios efectúan, vinculándose estrechamente con las relaciones entabladas en las corporaciones entre cuerpos directivos y el conjunto de los socios a los cuales esa dirigencia expresa representar.

Este concepto profundiza sobre aquellos aspectos que posibilitan que la heterogeneidad de intereses expresada en los múltiples asociados que participan de las organizaciones empresarias pueda ser reagrupada bajo una visión homogénea, y ser plasmada por las corporaciones en la esfera política institucional. De este modo, la *acción corporativa empresaria* se trasluce como el tipo de acción colectiva realizada por una corporación para entablar relaciones con actores públicos y privados en la búsqueda de consensos y medidas afines a sus intereses.

La noción de *acción corporativa empresaria* desentraña los procesos que estructuran las decisiones, posicionamientos y estrategias en el seno de una determinada organización, análisis que debe considerar las particularidades de cada entidad, porque son éstas las que les imprimen

rasgos y características específicos. El análisis de las organizaciones empresarias, a través del concepto de este concepto, pone el eje en la dimensión organizativa institucional y estructural económica porque posibilita conocer la estructura organizativa, el funcionamiento, las dinámicas internas y los intereses representados en las corporaciones empresarias.

La *acción corporativa empresaria* se considera como un subtipo de la acción colectiva empresaria, y al mismo tiempo como un insumo que posibilita comprender la puesta en marcha de la acción colectiva empresarial. La *acción corporativa empresaria* se produce en el seno de las organizaciones empresarias, y a través de ella los empresarios construyen su acción colectiva en la dimensión política institucional, para entablar vínculos con otros actores. En su accionar colectivo, el empresariado no actúa con autonomía a título individual sino que lo hace a partir de vínculos e interrelaciones con otros empresarios y organizaciones. Cada vez que se decide una determinada acción, las corporaciones empresarias atraviesan un proceso de toma de decisión, ocasiones de privilegio para analizar a las organizaciones, ya que las ponen en tensión y movimiento (Luna y Tirado, 2005).

En estos momentos se estructuran los propósitos, se coordinan las actividades, se procesan los conflictos existentes en su interior y se establecen los posibles cursos de acción. Para realizarlo, se pone en funcionamiento el andamiaje de la corporación empresaria para la construcción de la *acción corporativa empresaria* que pretende conciliar o bien acallar las diferencias de intereses y posiciones buscando proveer de legitimidad a la organización. Se considera a la legitimidad en relación con el modo de tomar las decisiones en las organizaciones empresarias, en su capacidad para representar la diversidad de los intereses agregados que participan en su interior y mantener la cohesión interna. Por lo tanto, la legitimidad se manifiesta en la capacidad de las entidades empresarias para generar adhesión, representatividad, inclusión, consistencia y respaldo de sus miembros, sean éstos beneficiarios o no de determinadas decisiones (Roa y Espinosa, 2005).

Este aspecto es relevante en el caso de estudio presentado, ya que la corporación ha logrado bajo el período analizado, obtener y conservar la

legitimidad suficiente para sostener la filiación de sus socios, pese a que en numerosos casos, gran parte de los intereses representados por la misma no lograron obtener beneficios de las decisiones y acciones desarrolladas y llevadas adelante por la dirigencia de la entidad. En estos casos emerge la problemática que atraviesa a estas instituciones, gestionar la diversidad (Schmitter y Streek, 1981, 1991), donde son claves los mecanismos y las instancias que ponen en funcionamiento las organizaciones para generar apoyo aún de los asociados que no se benefician de las acciones encaradas. Esta tarea de las organizaciones se produce en el seno de las mismas, en la dimensión organizativa institucional.

Para el estudio de las corporaciones empresarias se recuperan además los conceptos de heterogeneidad y fragmentación de intereses ya que posibilitan observar, analizar y dar cuenta de las disputas y conflictos que atraviesan al sector empresario. La *acción corporativa empresaria* se forma a partir del fraccionamiento y las diferencias, representando la unión de intereses diversos, que luego forman una posición homogénea que se plasma en la acción colectiva de las corporaciones en el plano político institucional. Para analizar las acciones que lleva adelante el empresariado e indagar sobre los procesos de construcción que las mismas conllevan, se considera que el análisis de las asociaciones empresarias es el más pertinente para indagar sobre estos procesos. El análisis de las corporaciones posibilita dar cuenta de la fragmentación y heterogeneidad de intereses existente en el ámbito empresario y poner en discusión la unicidad que suele adjudicársele. Los múltiples conflictos que atraviesan a las entidades empresarias son un indicador de que la constitución del empresariado como un actor colectivo es ardua y compleja.

En el seno de las corporaciones empresarias se constituyen y buscan ser escuchadas las distintas vertientes empresarias que componen a los sectores empresarios. La finalidad de las mismas es promover y lograr que sus intereses sean puestos en práctica, y los empresarios se asocian en las corporaciones con el propósito de canalizar y viabilizar sus demandas. En el caso de la UIA, esta situación es la que se produce en su seno, pese a los matices que se desarrollarán a lo largo del estudio, entre sus dos líneas internas, el Movimiento Industrial Argentino (MIA) y el Movimiento

Industrial Nacional (MIN),⁴³ en la lucha por la representación de sus intereses.

Además de dar cuenta de la heterogeneidad de intereses existente en el seno del sector industrial, el análisis de las corporaciones empresarias posibilita ahondar sobre la fragmentación que caracteriza a la totalidad del espectro empresario, y que como se verá en el capítulo II, se refleja en la diversidad de corporaciones empresarias existentes. Esto es importante, ya que en numerosas ocasiones las estrategias de acción de las asociaciones empresarias trascienden su propio ámbito y buscan establecer alianzas con otras corporaciones afines a sus intereses y/o necesidades frente a otros actores tanto públicos como privados.

La heterogeneidad es el punto de partida para analizar el modo en el cual los empresarios construyen su *acción corporativa* y colectiva, ya que a partir de la misma es posible distinguir fracciones empresariales según su tamaño, su ubicación en la estructura económica, su inserción en los mercados, etc. En el caso argentino existen estudios que evidencian que esta diversidad se pone de manifiesto en ciertos intereses contradictorios (Acuña, 1995; Birle, 1997; Viguera, 2000; Beltrán, 2003 y 2007). A pesar de la relevancia de los posicionamientos estructurales, las diferencias trascienden este ámbito y se vinculan con tradiciones políticas, sociales y culturales a las cuales se hallan vinculados los empresarios, así como con la disponibilidad diferencial de recursos de los cuales disponen. Por lo tanto, la heterogeneidad y fragmentación de intereses es crucial para llevar adelante la construcción del empresariado como actor político, ya que la *acción corporativa empresaria* representa la unión de intereses diversos.

Como se mencionó en la Introducción, es fundamental realizar una reflexión en torno a la problemática de la acción colectiva empresaria, en particular señalando las diferencias del enfoque propuesto en relación con estudios ya realizados. Se han preguntado por la temática de la acción colectiva empresaria autores como Birle (1997), Viguera (2000), Acuña (1995), Beltrán (2003), pero desde un lugar diferente al propuesto en esta tesis. Estos autores, si bien han remarcado la heterogeneidad en el seno del empresariado, centraron sus estudios más en las relaciones de las

⁴³ Las características de estos agrupamientos son expuestas en el Capítulo II, pp. 100-103.

corporaciones empresarias con el “exterior”, particularmente en las vinculaciones que las mismas entablan con el Estado.

En el caso de Acuña, si bien ha planteado la articulación de las dimensiones de análisis para el estudio de las corporaciones, al igual que los otros autores, ha también enfatizado en las relaciones de éstas con el Estado y en la relevancia que las mismas adquieren en el desarrollo de los sistemas políticos y en la consecución, viabilidad u obstaculización de los sistemas democráticos. Beltrán (2006), ha remarcado también la heterogeneidad de intereses existente en el seno del empresariado resaltando la necesidad de considerar a la acción empresaria como una construcción compleja que involucra tanto aspectos objetivos como subjetivos. Por lo tanto, su explicación debe trascender el mero posicionamiento de los empresarios en la estructura productiva.

La perspectiva de la tesis se diferencia en aspectos importantes de las recién mencionadas. En primer lugar, la investigación si bien pretende sentar precedentes para que puedan estudiarse corporaciones empresarias de diferentes características, sectores y lugares, centra su estudio en una asociación empresaria en particular, la UIA, y no en el conjunto de corporaciones existentes en la Argentina. En segundo lugar, se plantea la necesidad de realizar el estudio desde la dimensión interna, organizativa-institucional de la asociación. A partir de un análisis exhaustivo de la misma se realizan las articulaciones con las otras dimensiones y con las lógicas propuestas para analizar la construcción de la *acción corporativa empresaria*. La investigación pretende demostrar que, a partir de un análisis de este tipo, se comprende integralmente el proceso de construcción del accionar corporativo empresario, a partir de sus asociaciones representativas, y su expresión colectiva en el plano político-institucional, vinculándose con actores públicos y privados. En tercer lugar, el período seleccionado aborda una etapa reciente de la historia de nuestro país (1989-2003), poco explorado en cuanto a los procesos de construcción de la *acción corporativa empresaria*. Además, se considera al período relevante ya que implicó modificaciones en el seno de las asociaciones empresarias, en el Estado, en otros actores sociales y en el conjunto de relaciones que entablan entre ellos.

La propuesta de abordaje recupera los aportes efectuados desde una perspectiva estructuralista por Offe, Schmitter y Streek y las elaboraciones posteriores de Acuña, y se realizan algunas observaciones al respecto. Para Schmitter y Streek (1981; 1991) las asociaciones empresarias se caracterizan por adaptar sus propiedades organizativas a las demandas y características de, por una parte sus bases, *lógica de los miembros*, y por otro lado, a la de sus interlocutores, *lógica de la influencia*, sean estos públicos o privados. En este planteo existe una limitación, que radica en su carácter atemporal, y que es preciso complementarla con una perspectiva histórica, que tenga en cuenta los orígenes, surgimiento y fases por las cuales atravesaron las organizaciones empresarias a lo largo de su historia. La complejidad que caracteriza a las corporaciones empresarias, no sólo en Argentina, sino en todas partes, es producto de su evolución histórica, de las características de sus sistemas de representación internos y de sus particularidades sectoriales y territoriales, entre otros aspectos.

De las tres dimensiones propuestas para la investigación adquiere mayor relevancia y centralidad la dimensión organizativa-institucional, ya que a partir de la misma, es posible dar cuenta de los dispositivos y articulaciones internos que dan lugar a los procesos de representación y de tomas de decisión⁴⁴ que conforman la *acción corporativa empresaria* y luego se traslucen en la acción colectiva que lleva adelante la corporación empresaria en la esfera pública. La comprensión de la dinámica interna es importante porque refleja que los posicionamientos de las asociaciones empresarias no son automáticos sino que son producto de disputas y enfrentamientos internos que terminan generando una posición unificada que es la que las asociaciones muestran en la esfera pública, es decir, en el ámbito político-institucional.

El análisis de esta dimensión se realiza considerando las luchas internas, ya que la fragmentación y la heterogeneidad son elementos constitutivos de la dimensión organizativa-institucional de las asociaciones empresarias. La fragmentación se produce por la existencia de líneas

⁴⁴ Los procesos de toma de decisión son un elemento central en las organizaciones ya que mediante el mismo se establecen metas y se construye legitimidad interna. Además, estos procesos suscitan dinámicas internas y tensiones que ponen en juego la movilización de recursos, los conflictos en cuanto a los intereses y valores que priman en las organizaciones. Sobre esta temática se puede consultar: Matilde Luna y Ricardo Tirado (2005).

internas, por las diferencias entre sus integrantes y por la presencia de cámaras asociadas. Como explica Woll (2005), una asociación es constantemente jaqueada por la heterogeneidad de intereses de sus miembros y las actividades de cada asociación necesitan ser explicadas considerando la necesidad de manejar su cohesión interna.

Por otra parte, la heterogeneidad presente en el seno de esta institución no es nueva sino que la ha atravesado a lo largo de su historia. Pierre Ostiguy señala:

“los integrantes de la UIA y de la SRA no constituyen un grupo homogéneo, tanto en términos de intereses representados como así también de posiciones defendidas. Entre los integrantes de ambas asociaciones empresarias existen reagrupamientos importantes y en ocasiones disruptivos hacia su interior.”⁴⁵

La investigación pretende demostrar que la heterogeneidad y fragmentación de intereses internos inciden en los procesos de representación empresarios. Por lo tanto, se desarrollan las características de la organización, sus formas de representación y la organización de la *acción corporativa empresaria* centrando el análisis en las contradicciones y heterogeneidades presentes al interior de las corporaciones. A partir de este análisis, se evalúa la construcción de la acción colectiva y sus relaciones y efectos con los procesos políticos, económicos y sociales que se desarrollan en la esfera política –institucional donde las corporaciones empresarias se hallan inmersas.

I.10. Metodología

El abordaje metodológico se basó en una exhaustiva exploración y análisis de fuentes primarias y secundarias, en el análisis documental y bibliográfico y en la realización de entrevistas abiertas a dirigentes e integrantes de la asociación empresaria. Para analizar la dinámica organizativa-institucional, los rasgos estructural-económicos y las modalidades del accionar colectivo de la UIA en la dimensión política institucional, se recurrió por un lado, a información de fuentes públicas

⁴⁵ Ostiguy, 1990, p. 59

como diarios de información general y revistas especializadas. Por otro lado, a fuentes de información corporativa como Memorias y Balances, Anuarios, Conferencias Industriales, otros documentos y publicaciones de la asociación empresaria, a los discursos de sus principales referentes y a las entrevistas a actores clave de la corporación empresaria.

La investigación se ha organizado de la siguiente manera:

Objetivos de la investigación:

General:

Analizar el proceso de construcción de la representación y de la acción corporativa empresaria y el accionar colectivo de la Unión Industrial Argentina a partir de la articulación de las dimensiones organizativa-institucional, estructural-económica y política-institucional mediatizadas por la *lógica de los miembros* y la *lógica de la influencia* en el período 1989-2003.

Específicos:

- a) Analizar la dimensión organizativa-institucional de la UIA y la formación de la *acción corporativa empresaria* considerando su organización y dinámica internas.
 - a.1) Analizar las características de su dirigencia a través del origen social, la homogeneidad de las cúpulas directivas y la estabilidad en cargos directivos.
 - a.2) Indagar la organización interna de la UIA mediante los métodos de elección y selección de sus dirigentes, sus órganos de conducción y decisión y las relaciones entre los dirigentes y los socios a través de los dispositivos de la *lógica de los miembros*.
 - a.3) Relevar la composición societaria de la UIA por medio de las características y organización de sus socios y la homogeneidad y heterogeneidad entre éstos.
 - a.4) Analizar las lógicas de alianza y enfrentamiento en el seno de la corporación entre los intereses en pugna y cómo opera la *lógica de los miembros* para construir la *acción corporativa empresaria*.
- b) Analizar la dimensión estructural-económica de la UIA considerando la composición y evolución de sus sectores industriales.

- b.1) Caracterizar a las fracciones del sector industrial.
- b.2) Analizar el desempeño de éstas en el periodo 1989-2003.
- b.3) Analizar cómo opera la *lógica de los miembros* para defender y privilegiar los intereses estructurales diversos que componen la UIA.
- c) Analizar la dimensión política-institucional considerando la acción colectiva desplegada por la UIA y los dispositivos de la *lógica de la influencia*.
 - c.1) Analizar los posicionamientos y discursos públicos y las estrategias implementadas por la corporación, indagando cómo los aspectos políticos, institucionales e ideológicos influyen a la organización por medio de la *lógica de la influencia*.
 - c.2) Caracterizar las relaciones entre la UIA y los agentes estatales.
 - c.3) Analizar las relaciones de alianza/enfrentamiento entre la UIA y otras asociaciones empresarias.
 - c.4) Analizar cómo la *lógica de los miembros* logra expresar los intereses colectivos de los empresarios e influir sobre el tipo de relación que la UIA entabla en la dimensión política-institucional mediante la *lógica de la influencia*.

Hipótesis

La construcción de la *acción corporativa empresaria* y su expresión colectiva en la esfera político-institucional para posicionarse frente a sus interlocutores públicos y privados es posible por los procesos de articulación y representación de los intereses empresarios, fragmentarios y heterogéneos realizada en la dimensión organizacional por medio de la *lógica de los miembros* y su interrelación con la *lógica de la influencia*.

Cuadro 1: Técnicas de análisis y fuentes de información utilizadas para realizar el análisis

Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas Especificas vinculadas a estos objetivos	Fuentes	Técnicas de Análisis
<p>Analizar el proceso de construcción de la representación y de la acción corporativa empresaria y el accionar colectivo de la Unión Industrial Argentina a partir de la articulación de las dimensiones organizativa-institucional, estructural-económica y política-institucional mediatizadas por la <i>lógica de los miembros</i> y la <i>lógica de la influencia</i> en el período 1989-2007.</p>	<p>a) Analizar la dimensión organizativa-institucional de la UIA y la formación de la <i>acción corporativa empresaria</i> considerando su organización y dinámica internas.</p>	<p>¿Cuáles son, cómo se constituyen y componen los órganos de conducción y participación en la UIA? ¿Cuáles son los canales de comunicación existentes en la UIA? ¿Cómo se produce la representación de intereses en su seno?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bibliografía especializada. • Documentos UIA. • Prensa especializada. • Diarios. • Entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental y bibliográfico
	<p>a.1) Analizar las características de su dirigencia a través del origen social, la homogeneidad de las cúpulas directivas y la estabilidad en cargos dirigenciales.</p>	<p>¿Cuál es la inserción económica y político-social de su dirigencia? ¿Cuál es la composición de la cúpula directiva y cuáles son los mecanismos de rotación y/o permanencia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas y documentos UIA. • Prensa especializada y diarios. • Entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental
	<p>a.2) Indagar la organización interna de la UIA mediante los métodos de elección y selección de sus dirigentes, sus órganos de conducción y decisión y las relaciones entre los dirigentes y los socios a través de los dispositivos de la <i>lógica de los miembros</i>.</p>	<p>¿Cómo se seleccionan los dirigentes de la UIA? ¿Cómo se conforman sus listas eleccionarias? ¿Cómo son los procesos de afiliación y qué tipo de relación mantienen los socios con la entidad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas y documentos UIA. • Prensa especializada. • Entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental y bibliográfico
	<p>a.3) Relevar la composición societal de la UIA por medio de las características y organización de sus socios y la homogeneidad y heterogeneidad entre éstos.</p>	<p>¿Qué tipo de socios existen en la UIA y cómo se organizan? ¿Cuál es la composición sectorial de los socios y qué relación mantienen con las líneas internas de la UIA?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas y documentos UIA. • Bibliografía especializada. • Periódicos y prensa especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental y bibliográfico
	<p>a.4) Analizar las lógicas de alianza y enfrentamiento en el seno de la corporación entre los intereses en puja y cómo opera la</p>	<p>¿Qué caracteriza a los lineamientos internos de la UIA: MIA,MIN, Industriales y Celeste y Blanca? ¿Cómo influyen estas características en las relaciones de alianza y/o enfrentamiento que entablan entre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bibliografía especializada. • Periódicos y prensa especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental

	<i>lógica de los miembros</i> para construir la <i>acción corporativa empresaria</i> .	ellos?	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas UIA. 	
	b) Analizar la dimensión estructural económica de la UIA considerando la composición y evolución de sus sectores industriales.	¿A qué ramas del sector industrial pertenecen sus socios y cómo evolucionaron en el período bajo estudio?	<ul style="list-style-type: none"> • Bibliografía especializada. • Prensa especializada. • Documentos y revistas UIA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental y bibliográfico
	b.1) Caracterizar las fracciones del sector industrial.	¿Cuál es la inserción en el mercado, el tipo de producción desarrollado y el origen y forma de la organización de la propiedad del capital que caracteriza a las fracciones del sector industrial?	<ul style="list-style-type: none"> • Bibliografía especializada. • Periódicos de la época y prensa especializada. • Documentos UIA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental y bibliográfico
	b.2) Analizar el desempeño de éstas en el período 1989-2003.	¿Cómo evolucionaron y qué rasgos adoptaron estas fracciones en el periodo bajo análisis?	<ul style="list-style-type: none"> • Bibliografía especializada. • Periódicos de la época y prensa especializada. • Documentos UIA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental y bibliográfico
	b.3) Analizar cómo opera la <i>lógica de los miembros</i> para defender y privilegiar los intereses estructurales diversos que componen la UIA.	¿Cómo se dirimen en el seno de la UIA las controversias entre intereses contrapuestos?	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos UIA. • Prensa especializada. • Bibliografía especializada. • Entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental
	c) Analiza la dimensión político-institucional considerando la acción colectiva desplegada por la UIA y los dispositivos de la <i>lógica de la influencia</i> .	¿Cómo construyó la acción colectiva la UIA considerando los aspectos económicos, político-institucionales, ideológicos y discursivos?	<ul style="list-style-type: none"> • Discursos dirigentes UIA. • Documentos y revistas UIA. • Prensa especializada y periódicos. • Entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental y bibliográfico
	c.1) Analizar los posicionamientos y discursos públicos y las estrategias implementadas por la dirigencia de la corporación, indagando cómo los aspectos políticos, institucionales e ideológicos influyen a la organización por medio de la <i>lógica de la influencia</i> .	¿Cuáles fueron las continuidades y los cambios en la acción colectiva y estrategias desplegadas por la UIA?	<ul style="list-style-type: none"> • Discursos dirigentes UIA. • Documentos y revistas UIA. • Prensa especializada y periódicos. • Entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental

	c.2) Caracterizar las relaciones entre la UIA y los agentes estatales.	¿Cómo articuló la UIA sus reclamos y relación con los agentes estatales considerando las reformas estructurales, el Plan de Convertibilidad y la apertura comercial?	<ul style="list-style-type: none"> • Discursos dirigentes UIA. • Documentos y revistas UIA. • Prensa especializada y periódicos. • Entrevistas. • Bibliografía especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental y bibliográfico
	c.3) Analizar las relaciones de alianza-enfrentamiento entre la UIA y otras asociaciones empresarias.	¿Cómo fueron los vínculos interempresarios entre la UIA y otras asociaciones empresarias, productivas y financieras a lo largo del período?	<ul style="list-style-type: none"> • Discursos dirigentes UIA. • Documentos y revistas UIA. • Prensa especializada y periódicos. • Entrevistas. • Bibliografía especializada. • Informes y documentos gubernamentales. • Pronunciamientos de los dirigentes UIA. • Documentos de otras asociaciones empresarias. • Discursos dirigentes de otras asociaciones empresarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental
	c.4) Analizar cómo la <i>lógica de los miembros</i> logra expresar los intereses colectivos de los empresarios e influir sobre el tipo de relación que la UIA entabla en la dimensión política-institucional mediante la <i>lógica de la influencia</i> ?	¿De qué modo la UIA unifica los intereses divergentes y logra una posición homogénea para posicionarse y negociar con los agentes estatales?	<ul style="list-style-type: none"> • Prensa especializada y periódicos de la época. • Documentos UIA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental

Capítulo II

La Unión Industrial Argentina: el carácter de su organización y sus vinculaciones con el mundo de las corporaciones empresarias

II.1. El mapa corporativo en Argentina

II.1.1. Sectores de actividad y entidades representativas

El objetivo de este capítulo es realizar un abordaje en dos niveles de las organizaciones empresarias: por un lado, la representación de los intereses empresarios en el universo corporativo de Argentina, efectuando un especial énfasis en los vínculos de la UIA con las restantes corporaciones. El propósito es analizar las relaciones que la corporación entabla con otras entidades empresarias, haciendo especial referencia a las de su ámbito específico de representación, el industrial. Asimismo, se señala el surgimiento de agrupamientos empresarios que difieren de la UIA en cuanto a su organización, funciones e intereses y que han puesto en cuestión la representatividad de la entidad. Este análisis se realiza a la luz de la evolución histórica de la UIA, ya que manifiesta cómo estos procesos están estrechamente relacionados con los acontecimientos del contexto político, económico y social donde los empresarios y sus asociaciones representativas se desenvuelven.

Por otro lado, se presentan las características organizativas de la UIA retomando la distinción entre organización formal e informal. La estructura formal se refiere a los rasgos institucionales de la corporación, a la estructura de sus órganos de conducción y decisión, a sus reglamentaciones internas de comunicación y diálogo entre la dirigencia y sus representados, entre otros aspectos. La estructura informal remite a los mecanismos no reglamentados ni estatuidos, generados a partir de la dinámica de las relaciones que se producen en el seno de la organización entre sus integrantes.

El análisis de la estructura formal permite comprender los mecanismos que estructuran a la corporación, las formas establecidas de toma de decisiones, los espacios internos de canalización de demandas y necesidades de sus asociados, la forma de selección y elección de sus dirigentes, entre otros. Sobre la base de este análisis formal se efectúa en los capítulos siguientes una “reunión” con los denominados mecanismos informales, con las acciones y estrategias no pautados por los Estatutos que salen a la luz en el accionar concreto de la corporación. Esto último permite analizar en qué medida una asociación empresaria puede alejarse de lo

establecido en su estructura formal, frente a situaciones endógenas imprevistas, o a situaciones exógenas impuestas por la coyuntura, que llevan a las corporaciones a adoptar determinadas decisiones.

El mapa de las corporaciones empresarias en Argentina permite ubicar a la UIA en relación con un complejo conjunto de organizaciones que dan cuenta de la heterogeneidad de intereses y formas de representación en el mundo empresario. Los sectores de actividad que cuentan con la presencia de entidades representativas fuertes y a la vez heterogéneas son el agropecuario, el de la construcción y el financiero. Se hace referencia a las características centrales de cada uno de ellos y al rol que desempeñan en la esfera política institucional, es decir, en sus relaciones con el Estado y con otros actores privados.

La representación de intereses en el sector agropecuario se centra en cuatro entidades reconocidas como interlocutoras por el Estado: Sociedad Rural Argentina (SRA), Federación Agraria Argentina (FAA), Confederaciones Rurales Argentinas (CRA) y Confederación Intercooperativa Agropecuaria Limitada (CONINAGRO). Estas entidades se diferencian en sus bases sociales, en sus principios ideológicos, en las estrategias implementadas, y por lo tanto, en las acciones colectivas realizadas.

La SRA se fundó en 1866, es una entidad de primer grado que representa a los grandes terratenientes. Su ideología liberal pregona la no intervención del Estado en la economía. En la dimensión política institucional, se vincula con otras entidades empresarias para construir su acción colectiva, y en sus vínculos con el Estado, opta por el diálogo y la presión e influencia directa de sus dirigentes (Palomino, 1988). La CRA surgió en 1938 fruto de una escisión en la SRA por los conflictos suscitados entre criadores e invernadores.⁴⁶ Es una entidad de tercer grado que representa a propietarios de explotaciones de tamaño mediano y grande; reivindica su carácter gremial y el rol excluyente de la actividad rural. Coincide con la SRA en sus posiciones ideológicas y en el rol del Estado en la economía. En la esfera política institucional sus vinculaciones con el Estado son de confrontación más que de cooperación, ya que sus socios no

⁴⁶ Para ampliar información sobre las características y causas de su surgimiento consultar: Palomino (1988 y 1989) y Martínez Nogueira (1986).

cuentan con la posibilidad de imponer directamente sus intereses ni tienen la posibilidad de diversificar el riesgo empresario (Viguera, 2000).

CONINAGRO se constituyó en 1956 como una entidad de tercer grado que reúne y representa a federaciones regionales de cooperativas agrarias. Esta entidad está alejada del aspecto gremial ya que prima su actividad como empresa prestadora de servicios (Birle, 1997). Sus posicionamientos político-ideológicos son cercanos a los de SRA y CRA y busca relacionarse y conciliar con el Estado en la discusión de políticas sectoriales. La FAA surgió en 1912 tras el denominado “Grito de Alcorta”⁴⁷ y es una entidad de segundo grado que agrupa y representa los intereses de los chacareros, arrendatarios, pequeños y medianos productores de diferentes regiones del país, con peso de las economías regionales. Su visión política e ideológica difiere de la de las otras asociaciones ya que reivindica la intervención del Estado y aboga por la aplicación de medidas de corte progresista (Palomino, 1987). En la dimensión política institucional se ha aliado con las otras entidades del sector para llevar adelante su accionar colectivo. Con el Estado mantiene principalmente relaciones de confrontación por su menor capacidad e influencia para convertirse en un interlocutor válido del mismo.⁴⁸

Las entidades representativas del sector de la construcción son la Cámara Argentina de la Construcción (CAC) y la Unión Argentina de la Construcción (UAC). La fundación de la CAC en 1936 evidenció la heterogeneidad del sector, ya que se conformó por empresas que se diferenciaban en su tamaño, en el tipo de equipos y tecnologías empleadas, en los mercados donde participaban y en la estabilidad relativa de sus operaciones (Schvarzer e Itzcovitz, 1989: 2-3). Ideológicamente tiene visiones liberales y promueve la no intervención del Estado, sin embargo, esto contradice sus necesidades de corto plazo y sus acciones en la dimensión política institucional, vinculadas a la intervención del Estado para fomentar la inversión en obra pública. La UAC se originó en 1985 por una escisión entre las grandes empresas del sector, de formación más reciente, mayoritariamente contratistas del Estado y los dirigentes

⁴⁷ Consultar Bonaudo y Godoy (1985).

⁴⁸ Esta situación a partir del conflicto entre el campo y el gobierno por las retenciones móviles ha modificado esta posición de la FAA. Al respecto se puede consultar Lissin (2008 y 2010).

tradicionales de la asociación. En junio de 1997 ambas entidades decidieron unificar su representación, integrándose en una sola entidad, la CAC que los representa.⁴⁹

En el sector financiero se destacan dos asociaciones representativas: la Asociación de Bancos de la República Argentina (ABRA) y la Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA). La primera se fundó en 1919 y por un extenso período fue la única organización del sector con alcance nacional, siendo la representante de los grandes bancos privados nacionales y extranjeros. En 1972 se fundó ADEBA, con el propósito de representar exclusivamente a los bancos de capital nacional, y contar con la fuerza para reaccionar frente a los intentos por nacionalizar el sistema bancario (Schvarzer e Itzcovitz, 1986). Su capacidad de poder e influencia radica en manejar el capital líquido, herramienta clave para desestabilizar el sistema cambiario. Son marcadamente liberales en sus preceptos económicos y en su visión del rol del Estado en la economía.

En el año 1999, fruto de las transformaciones sufridas por el sector como consecuencia de las políticas económicas implementadas en los '90, ambas entidades se unificaron bajo una sola asociación: la Asociación de Bancos Argentinos (ABA). Luego, en abril del 2003 los bancos privados de capital nacional pusieron fin al acuerdo, se separaron de ABA y refundaron ADEBA, para reconstruir la presencia de los dirigentes de origen nacional (Noriega, 2008; Cobe, 2009).

Por último, la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y la Cámara Argentina de Comercio no pertenecen a ningún sector específico, pero detentan una fuerte presencia en la dimensión política-institucional, manifiesta en su capacidad para presionar y negociar con el gobierno y entablar relaciones con otros actores privados. La Bolsa de Comercio se fundó en 1854 y no representa intereses específicos sectoriales. Mantuvo vínculos fluidos con las otras entidades empresarias, sin generar tensiones, producto de erigirse como la representante de *todos* los intereses empresarios (Sidicaro 1988: 7). Sostiene conceptos liberales sobre cuestiones políticas y económicas que la llevaron en los '90 a apoyar el proceso de reformas de corte neoliberal puesto en marcha.

⁴⁹ Consultar entrevista a Aldo Roggio, *La Nación*, 18/03/1998.

La Cámara Argentina de Comercio se fundó en 1924 bajo el nombre de *Cámara Argentina de Cultura, Comercio, Industria y Producción* y adopta su denominación específica y definitiva en el año 1927. Desde sus orígenes se caracterizó por ser una entidad representativa del interés general de los empresarios, con posicionamientos políticos liberales, en apoyo a la economía de mercado, y agrupa en su seno a una cantidad de empresas (Itzcovitz, 1985; Birle, 1997).

II.1.2. Organización y estructura de las corporaciones empresarias en el sector industrial

En el sector industrial coexisten tres entidades de tercer grado: la Unión Industrial Argentina (UIA), la Confederación General de la Industria (CGI) y el Consejo Argentino de la Industria (CAI). En el año 1987 surgió la Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios (APYME), vinculada estrechamente con los intereses del mencionado sector, cuya particularidad es su constitución como una organización pluralista, ya que posibilita que sus asociados puedan realizar actividades no industriales, como por ejemplo empresarios vinculados con los rubros servicios, cuentapropistas, comerciantes e incluso productores agrarios.⁵⁰

La de existencia más antigua es la UIA (1887) en tanto que la CGI surgió en 1952 y el CAI en 1982. La formación del CAI fue producto de la iniciativa de la industria metalúrgica de Córdoba, y la entidad centra su actividad en esta región, en Buenos Aires y en Santa Fe (Birle, 1997). A diferencia de la UIA, que se originó para representar a los grandes intereses industriales, el CAI y la CGI⁵¹ se formaron con el propósito de representar a los intereses de los pequeños y medianos empresarios industriales. Fruto de estas diferencias, la competencia por la representación hasta la reforma de los Estatutos de la UIA, en 1981, que incorporó la representación de las Pymes, fue mayor entre la CGI y el CAI, ya que ambos se disputaban la

⁵⁰ En su Tesis de Maestría, Lissin (2009) aborda las características de APYME como entidad representativa del empresariado industrial pequeño y mediano.

⁵¹ La CGI se organiza internamente con un Consejo Superior elegido por las organizaciones socias que se integra por representantes de los diversos sectores y regiones y es el órgano central de la entidad. Entre sus miembros se eligen a los 58 integrantes de la Comisión Directiva que a su vez eligen a 11 de sus miembros como integrantes del Comité de Presidencia que representa a la asociación (Birle, 1997).

representación del pequeño y mediano empresariado industrial (Birle, 1997).

De estas corporaciones, la UIA ha mantenido perdurabilidad en la escena nacional, un poder considerable manifiesto en su capacidad política para negociar posiciones con el Estado, y es la única reconocida como interlocutora válida y representativa del conjunto del sector industrial. Por estos motivos, esta investigación trabaja sobre su desarrollo y evolución.

El primer antecedente histórico de la UIA se ubica el 29 de agosto de 1875, fecha de origen del Club Industrial Argentino, el cual mediante su publicación *El Industrial* bregaba por una política de protección hacia la industria nacional. La presencia previa de este Club es relevante, ya que desde este momento se pueden apreciar las discrepancias y luchas internas que atravesaron al sector industrial. En el mismo había una pronunciada heterogeneidad que se manifestaba principalmente entre librecambistas y proteccionistas, y que culminó con desavenencias que llevaron a la formación del Centro Industrial Argentino (1878), por la gravitación de los empresarios del interior (Galetti, 2006).

Con el tiempo y producto de distintas acciones realizadas por ambas instituciones en la misma línea de acción,⁵² los respectivos dirigentes deciden unificarse y el 7 de febrero de 1887 se constituye la UIA,⁵³ cuyo primer presidente fue el senador Antonio Cambaceres. En sus orígenes participaban de la entidad empresarios ligados al sector agropecuario que buscaban ampliar su espectro de actividades económicas, y miembros de los nacientes grupos económicos diversificados que poseían inversiones en distintos sectores de actividad económica (Schvarzer, 1991).

La representación de la UIA se dirigió desde sus orígenes hacia los sectores tradicionales y de la elite económica del país y a esto se deben sus posiciones liberales que la llevaron a oponerse y confrontar con sectores y cámaras industriales representantes de los intereses del pequeño y mediano empresariado. Al momento de su fundación, la UIA contaba con 887 socios, número que se fue reduciendo a comienzos del siglo XX. En el año 1907 sólo contaba con 539 asociados (Dorfman, 1970:120). Los socios que se

⁵² Para ampliar información consultar: D'Aquino (2003) y Anuario de la UIA 1993-1994, Primera Parte: "Historia de la Unión Industrial Argentina", pp. 52-61.

⁵³ Su constitución se plasmó en una Asamblea realizada en la sede del Club de Gimnasia y Esgrima con la asistencia de 470 asociados del Club y 407 del Centro. Consultar: Luna (2007).

retiraban de la entidad eran los pequeños empresarios y esta situación modificó las relaciones internas de la entidad, ya que el grupo dirigente era retenido por los grandes empresarios quienes proveían de fondos a la institución.⁵⁴

Por otra parte, la UIA se creó como una entidad formada por socios individuales en defensa de objetivos de carácter general, y el surgimiento y desarrollo de cámaras empresarias sectoriales para fines específicos se produjo independientemente de la UIA. Así, la competencia objetiva de las cámaras por el espacio de representación institucional llevó a una reforma de los estatutos de la UIA en 1904,⁵⁵ que tendió a incorporar a esas cámaras mediante el ingreso de representantes en el Consejo Directivo, que mantenían su autonomía con referencia a los intereses particulares del sector.⁵⁶

A partir de los años '30, la implementación del modelo sustitutivo de importaciones produjo una diversificación regional y productiva en el sector industrial que complejizó las relaciones entre los distintos sectores. La UIA, hasta ese momento única entidad representativa del sector industrial (principalmente representando los intereses de los grandes industriales), se mostró insuficiente para contener y dar respuesta a esta situación. Entonces, surgieron cámaras y asociaciones para representar a intereses y necesidades más puntuales. Algunas de las nuevas cámaras permanecieron en las estructuras de la UIA, mientras que otras se constituyeron como canales alternativos de representación. Esto último sucedió con organizaciones industriales representativas de los intereses de algunas provincias que en los años '50 se incorporaron a la CGI.

La llegada del peronismo al poder en 1946 planteó tensiones y conflictos tanto internos como externos para la UIA. En el plano externo, el

⁵⁴ Un sector de estos empresarios se había organizado como “socios protectores” de la UIA y como contraprestación exigían un lugar preferencial en la vida de la entidad. Consultar: Guerrero (1944 pp. 89-90).

⁵⁵ La reforma de los estatutos de 1904 estableció que la representación de cada cámara fuera proporcional a la cantidad de miembros y producto de esto las cámaras con mayor número de socios comenzaron a tener mayor poder de voto en las decisiones. Esta situación favoreció a las cámaras con pequeños y medianos empresarios especialmente a actividades poco tecnificadas y con un reducido tamaño de sus plantas. De estos cambios, se produjo un incremento en los afiliados de la UIA pero no como miembros directos sino por intermediación de las cámaras. Consultar: Luna (2007, p. 33).

⁵⁶ Para el año 1907 las cámaras afiliadas a la UIA eran 20 y una década después se habían duplicado. Las primeras en incorporarse correspondieron a dos ramas que tenían un menor desarrollo relativo en esa época: la metalurgia y la textil. Consultar: Guerrero (1944, pp. 132-133).

rol del Estado se modificó, se erigió como un actor que buscaba redefinir alianzas e intereses en la lucha política argentina. Asimismo, en el plano económico-social incrementaba su intervención en la actividad económica, introducía modificaciones tendientes a mejorar la situación de los sectores trabajadores, así como ampliar los derechos políticos de los mismos. La UIA, al igual que la SRA, se había opuesto tradicionalmente a la ampliación de la participación política de los sectores populares y a la extensión de sus derechos. Estas medidas en el ámbito político institucional repercutieron en el seno de la UIA, ya que pese a un desacuerdo inicial hacia estas políticas peronistas, luego se generaban divisiones que manifestaban la heterogeneidad no sólo de intereses estructurales, sino también de posturas ideológicas entre los industriales. Por una parte, estaban los sectores que se sentían más próximos a la política industrializadora del peronismo; por otra parte, quienes resaltaban el crecimiento del intervencionismo del Estado y el avance de los sectores populares (Acuña, 1992).

En este marco, en los comienzos de los '50 surgieron otras asociaciones de cuarto grado⁵⁷ en la estructura de representación empresarial. En 1952 se constituyó la Confederación General Económica (CGE) que integró a la CGI. Su origen se vinculó con el proyecto del peronismo, reivindicaba la intervención del Estado como ordenador de la economía y en las cuestiones sociales, avalaba basar las políticas socioeconómicas en acuerdos de tipo neocorporativo entre el Estado, los representantes del capital y los del trabajo. Además, buscaba reducir la participación del capital multinacional en aquellas áreas económicas consideradas estratégicas, hecho que llevaba a que las empresas de dicho capital no pudiesen integrar su directorio. La CGE se erigía como la representante de los intereses de la burguesía pequeña y mediana local, asentándose aquí la diferencia central con los intereses representados por la UIA. El derrotero de la CGE estuvo estrechamente ligado con los procesos políticos del país, siendo disuelta por el golpe militar de 1955 alegando su carácter totalitario, recreada en 1958 bajo el gobierno de Frondizi, disuelta nuevamente bajo la última dictadura militar en 1977, y reconstituida finalmente en el año 1984, con la recuperación democrática (Acuña, 1995a).

⁵⁷ Estas asociaciones de cuarto grado no han tenido una continuidad a lo largo de la historia en nuestro país.

Con el propósito de enfrentar políticamente a la CGE, la UIA formó parte de otras entidades de cuarto grado opuestas a sus posiciones. Estas entidades empresarias tenían una visión más “liberal”, abogaban por reducir el tamaño del Estado, su injerencia en las cuestiones económicas y sociales, rechazaban las políticas redistributivas y los acuerdos de tipo corporativo y pedían la incorporación del capital multinacional en el proceso de desarrollo. En esta línea, quedó la UIA en tanto representante de las empresas industriales más grandes (Viguera, 1997).

Con la llegada al poder del gobierno de Perón la UIA fue disuelta y se le quitó su personería jurídica (1946), porque se la acusó de haber violado su condición de entidad no política (Acuña, 1995a) y permaneció así hasta 1955 cuando fue rehabilitada por el gobierno de la Revolución Libertadora. En ese momento, el presidente de la UIA, Pascual Gambino, llevó adelante otra modificación estatutaria que buscó acentuar el carácter federalista de la UIA, creándose las Vicepresidencias Regionales.⁵⁸

En el período 1958-1973, la UIA formó parte de la Acción Coordinadora de las Instituciones Empresarias Libres (ACIEL)⁵⁹, asociación de cuarto de grado, y en el lapso 1975-1976, integró otra asociación de cuarto grado, la Asamblea Permanente de Entidades Gremiales Empresarias (APEGE), cuyo objetivo central fue enfrentar la presencia política de la CGE. Para ACIEL y APEGE, opuestas ideológicamente a la CGE, se debía dejar la asignación de los recursos al libre juego del mercado y limitar la negociación vía corporaciones porque la misma conducía a una asignación ineficiente de recursos.

En los comienzos de los '70, la situación política, social y económica del país se caracterizaba por una alta conflictividad. La instauración del tercer gobierno peronista (1973-1976), fue acompañada por el aumento de la relevancia de la CGE en el plano nacional. La alianza entre el peronismo y la CGE llevó a que el líder de ésta, José Ber Gelbard, fuese nombrado

⁵⁸ Sobre la breve gestión de Gambino y sus principales implicancias consultar: Cúneo (1965).

⁵⁹ Las UIA constituyó esta entidad junto con la Cámara Argentina de Comercio, la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y la Sociedad Rural Argentina. Uno de los principales ejes de la asociación era la defensa de la empresa privada como motor del crecimiento económico.

Ministro de Economía e implementase el plan económico diseñado por la CGE desde hacía años.⁶⁰

La situación descrita tuvo como correlato el aumento de las diferencias internas en el seno de la UIA, ya que su participación en una entidad como ACIEL causaba fricciones entre sus integrantes. Las principales tensiones se manifestaban por un lado, entre los grandes grupos industriales, vinculados al mercado interno y proveedores del Estado, y por otro lado, aquellos sectores más vinculados con las exportaciones, menos afectados por la oferta externa. Estas discrepancias internas fueron recogidas por la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA, entidad de segundo grado afiliada a la UIA), que comenzó a realizar reclamos con el propósito de que la UIA modificase sus mecanismos internos de representación y participación. La pretensión de ADIMRA era que la UIA se desligase de su posición e imagen liberal, aparatándose de entidades como la SRA, para reacomodarse como una entidad industrial representante de distintos intereses. La falta de respuesta a estos pedidos hizo que ADIMRA se desafiliase de la entidad fabril por el lapso de aproximadamente un año, manifestando el alto grado de conflictividad interna que atravesaba a la UIA.

Por otra parte, el aumento de poder de la CGE llevó a reformular la relación de fuerzas entre la UIA y la CGI. La UIA no disponía de canales de acceso, diálogo y negociación con el gobierno y a esto sumaba su conflictividad interna. Fruto de esta situación, la UIA se vio obligada a aceptar su integración a la CGE mediante su fusión con la CGI que tuvo como resultado, en 1974, la formación de la Confederación Industrial Argentina (CINA). La CINA brindó su aval al plan económico del gobierno y al “pacto social” llevado adelante por el mismo.

Las debilidades enfrentadas por el plan económico del gobierno peronista y la posterior muerte de Perón en 1974 llevaron a una situación de incertidumbre y a la debilidad del gobierno. Las entidades como la UIA que habían sido “obligadas” a avalarlo comenzaron a manifestar sus disidencias, y en paralelo, la CGE perdía su peso en el plano nacional. Esta situación fue procesada internamente por la UIA y sus sectores tradicionales recuperaron

⁶⁰ En relación con estos temas se puede consultar Acuña (1995a), Birlé (1997) y Peralta Ramos (2007).

posiciones y organización, conformando en 1975, un lineamiento interno en la entidad, el Movimiento Industrial Argentino (MIA).

En este marco se constituyó APEGE como oposición al gobierno peronista y se sumaron a su accionar otras entidades empresarias como ADEBA y la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL). Este contexto de crisis condujo finalmente al derrocamiento del gobierno peronista por el golpe militar de 1976, que abrió una nueva etapa tanto para el país como para el funcionamiento de las entidades empresarias. La dictadura militar hizo que las corporaciones del empresariado tomaran posiciones, y en este marco, recibió el apoyo de ACIEL a su gobierno y en consecuencia a su política económica. La CGE fue intervenida en 1976 y disuelta en 1977, al igual que sus confederaciones y se le expropiaron los bienes. Además, anuló la fusión de la CGI-UIA en la CINA, y tras estas resoluciones, se devolvió la personería jurídica y los bienes a la UIA. La disolución de la CGE dejó sin representación a las pequeñas y medianas empresas, y como consecuencia, posicionó a la UIA nuevamente como la única organización industrial representativa en el plano nacional.

Esto último no fue intrascendente para la UIA, ya que con el transcurrir del tiempo, que produjo el deterioro del gobierno militar y puso en evidencia la inminencia de una apertura democrática, reflataron las pujas internas en la asociación empresaria, con la finalidad de reorganizarla como una entidad representativa del sector industrial, acorde a la nueva coyuntura que se aproximaba. Asimismo, el gobierno militar estableció la intervención de la UIA que sólo tuvo implicancias en su estructura organizativa, porque las corrientes internas que operaban en el seno de la CINA, el MIA, el Movimiento de Unidad Industrial (MUI) y el Movimiento Empresario del Interior (MEDI) continuaron haciéndolo porque no poseían una organización formal.⁶¹ Por la disolución de la CGE, fueron el MUI y el MEDI quienes quedaron como los representantes informales del sector de las pequeñas y medianas empresas (Acuña, 1995a).

La junta militar designó un interventor militar en la UIA para llevar adelante el proceso de normalización de la entidad. En julio de 1979, se nombró interventor de la entidad al empresario Eduardo Oxenford, y bajo el

⁶¹ Una explicación detallada de las características y evolución de estos movimientos se realiza en las páginas 100- 103 de este capítulo.

gobierno de Viola se hizo cesar la intervención, cambiando el nombre del mando de Oxenford por el de “normalizador”. La designación de Oxenford fortaleció los intereses de los industriales frente al Estado; el dirigente pertenecía al directorio de importantes grupos económicos, era vicepresidente del Consejo Empresario Argentino (CEA) y un dirigente tradicional de la UIA. Este conjunto de factores hacía que la gran industria y los integrantes del MIA confiaran en él (Birle, 1997). El 16 de marzo de 1981 se llevaron adelante elecciones en la UIA, siendo elegido presidente, el ingeniero Jacques Hirsch, perteneciente al sector químico-farmacéutico.⁶²

Las intervenciones de la CGE y de la UIA produjeron un congelamiento en la actividad gremial empresaria que fue modificado cuando la UIA aprobó su nuevo reglamento interno. La reforma de los Estatutos de la UIA (1981), tuvo como primera consecuencia que la organización emergiera como un actor independiente en la finalización de la dictadura militar, y además enfrentando a sectores de la misma. La mencionada reforma la constituyó como una entidad de tercer grado, incorporó la representación del sector de las pequeñas y medianas empresas, estableció la participación equitativa de las regiones y los sectores industriales en los órganos de conducción, excluyó expresamente a los socios individuales y no pertenecientes al sector, marcando que recién a partir de este momento, la UIA se organizó como una entidad industrial en cuanto a la selección de sus socios (Schvarzer, 1991).⁶³ Además, la entidad fortaleció su representatividad.

Su constitución como entidad de tercer grado implicó que los delegados empresarios de los sectores a integrar los cuerpos directivos de la UIA, fueran elegidos por los directivos de órganos de segundo grado, quienes a su vez accedieron a sus cargos por el voto directo de los empresarios. La incorporación de las regiones significó su ingreso por primera vez a la institución y se les otorgó un peso igual a los sectores de la actividad industrial. La reforma implicó la participación de la minoría y de representantes por rama y por región en la conducción de la entidad, generando frente a la imposibilidad de una reconstitución inmediata de la

⁶² Para ampliar información Luna (2007).

⁶³ La presencia de los socios individuales en la UIA fue siempre compleja ya que los mismos no buscan un espacio de defensa de sus intereses porque los consiguen mediante sus respectivas cámaras. Además, los socios individuales no brindaban mayor representatividad a la entidad como sí lo hacen las cámaras empresarias.

CGI, la vuelta de muchas asociaciones de primer y segundo grado que habían pertenecido a la CGI-CGE, e incorporó la representación de la rama metalúrgica, neutralizando este foco de tensión (Acuña, 1995a).

Por lo tanto, se produjo una pérdida de representatividad para las otras organizaciones, ya que muchas entidades de la pequeña y mediana empresa se afiliaron a la UIA, que emergió como la principal entidad del sector y con una mayor representatividad de la que la había caracterizado en los años previos. De este modo, la UIA representaba a la mayor parte del sector, incluyendo a las grandes, medianas y pequeñas empresas, y actuaban en su seno las cámaras con mayor peso.⁶⁴ Estos cambios democratizaron el proceso de toma de decisiones en la UIA, que en paralelo puso en evidencia la heterogeneidad de necesidades e intereses presentes en su seno (Schvarzer, 1991).

La sanción de los estatutos de la entidad fue implementada en un contexto caracterizado por un lado, por la pérdida de consenso y apoyo de la dictadura militar y la inminente apertura democrática. Por otro lado, por la vacancia que las entidades industriales representativas del sector de las pequeñas y medianas empresas habían dejado debido a sus intervenciones y disoluciones. La dirigencia de la UIA comprendió que ese era el momento para incorporar finalmente a estos sectores a su estructura de decisión, dando lugar a reclamos efectuados desde hacía muchos años, y surgir en el nuevo contexto político-institucional como una entidad empresaria fuerte y representativa del conjunto del sector industrial.

La incorporación de la representación del sector del pequeño y mediano empresariado contribuyó a incrementar las tensiones y divergencias existentes en su seno. Las diferencias entre sectores en lugar de canalizarse por entidades distintas pasaron a replicarse en el seno de la UIA entre sus corrientes internas. Estas tensiones se manifiestan a lo largo de todo el período bajo estudio, dando lugar a que la UIA implemente distintas acciones con la finalidad de canalizar las necesidades de sus diversos socios, y evitar su desafiliación. De este modo, la entidad mantiene su representatividad no sólo frente a sus asociados sino frente a sus principales interlocutores públicos y privados en la esfera política institucional.

⁶⁴ Entre éstas se pueden mencionar a la COPAL, ADIMRA, FITA, CAIP, CIPA, entre otras. Consultar *Anuario* de la UIA, 1981, Primera Parte.

II.1.3. Otras formas de representación empresaria: las asociaciones de cuarto grado y los agrupamientos informales

Las asociaciones empresarias de cuarto grado son agrupamientos que en diferentes coyunturas históricas reúnen a las distintas corporaciones empresarias y representan intereses de todos los sectores económicos, primario, secundario y terciario a nivel nacional. Su perdurabilidad y presencia no es continua y buscan sentar posición sobre temas inherentes al ámbito empresarial, reuniendo a las asociaciones empresarias de tercer grado, con mayor presencia en el plano nacional.

Su formación se vincula con el incremento del poder individual de los empresarios y con la pérdida de influencia del diálogo corporativo. Así, las asociaciones informales cuentan entre sus integrantes con los dueños de las empresas o con los representantes de las empresas de mayor importancia y envergadura del país. Junto a la participación en estos agrupamientos, estos empresarios mantienen su filiación en las corporaciones empresarias tradicionales (Beltrán, 2007). Los casos de ACIEL y APEGE son ejemplos de esta situación.

En el transcurso de los años '80, existieron intentos por agrupar a los empresarios que sólo pudieron establecer acuerdos generales y evidenciaron las diferencias existentes entre los distintos empresarios representados en ellas. Su objetivo consistió en reunir a las entidades empresarias existentes en la esfera pública, para elaborar una propuesta conjunta sobre la situación que atravesaba la Argentina en los '80. Las entidades consensuaban en el diagnóstico de la situación pero diferían sobre la solución apropiada para la misma. Este rasgo se mantuvo durante la década siguiente entre las distintas asociaciones empresarias. En los '80 se puede mencionar a los siguientes agrupamientos informales: Grupo de los 11 (1984-1985), Grupo de los 17 (1987-1988)⁶⁵ y Grupo de los 8 (1987-1989). Años más tarde, al finalizar la década de los '90 se constituyó otro agrupamiento informal empresario, el Grupo Productivo (1999-2002). Por la relevancia y por los vínculos que la UIA entabló con ellos, se hace hincapié en el Grupo de los 8 y el Grupo Productivo.

⁶⁵ Consultar Aruguete (2006).

El Grupo de los 8 se constituyó por la SRA, la UIA, la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, la CAC, ADEBA, ABRA, UAC y la Cámara Argentina de Comercio. Surgió en el año 1987 bajo el gobierno radical y durante los '90 manifestó su presencia, brindando su apoyo al proceso de reformas estructurales puesto en marcha. Su heterogeneidad (refleja en la diversidad de entidades agrupadas), junto con el proceso de reformas estructurales que impactó desigualmente sobre sus integrantes, impidió su perdurabilidad y la posibilidad de conciliar posiciones y propuestas conjuntas entre los intereses opuestos que lo conformaban. La UIA, desde el G8, manifestó gran parte de sus críticas al modelo de los '80 y su aval a las políticas de reforma de los '90. Con el transcurrir del tiempo y a la luz del resultado de estas políticas, la entidad fabril se distanció del mismo y buscó establecer nuevas alianzas.⁶⁶

El Grupo Productivo surgió en el año 1999 compuesto por la UIA, CRA y CAC con el propósito de revalidar la importancia de los sectores productivos como motores para el despegue económico, el crecimiento del país y la generación de empleo. Su posición se basó en el rechazo a las medidas y reformas estructurales de los '90 y a los efectos negativos de las mismas, planteando la necesidad de establecer un nuevo modelo económico que debía tener como eje a los sectores productivos. Si bien fue relevante y durante los años 1999-2002 dominó parte de la escena nacional como un nuevo frente empresario, tras este breve período se desintegró y no volvió a recuperar su forma. Las crecientes disputas y desavenencias entre la UIA y los restantes integrantes del grupo fueron la causa de su desmembramiento (Dossi, 2007).⁶⁷

En la misma época surgieron otras alianzas empresarias de índole diferente a las recién mencionadas. Las dos principales fueron el Consejo Empresario Argentino (CEA) y los Capitanes de la Industria (CI). Más recientemente se incorporó la Asociación de Empresarios Argentinos (AEA). Estas alianzas se diferencian de los otros agrupamientos por su grado de informalidad o formalidad. Si bien los agrupamientos como el Grupo de los 8 no cuentan con una estructura organizativa como la de las corporaciones tradicionales, sí poseen rasgos de formalidad como, entre

⁶⁶ Sobre el accionar y características del Grupo de los 8 consultar: Birlé (1997), Arugete (2006).

⁶⁷ El caso del Grupo Productivo se explica detalladamente en el Capítulo VII.

otros, tener dirigentes y establecer reuniones periódicas. Tanto el CEA como los CI son alianzas relativamente informales, y se constituyen por la reunión de un conjunto de empresarios líderes, cuyo objetivo es elaborar reclamos y hacerlos llegar a las autoridades gubernamentales con mayor puntualidad y llegada que la que pueden tener las corporaciones empresarias, que al representar a una gama más amplia de empresarios, también tienen más diversificado su espectro de demandas y de reclamos frente a las autoridades estatales (Beltrán, 2007).

El surgimiento del CEA fue en 1967 a partir del Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina (IDEA), al cual perteneció hasta 1970. En su origen estaba compuesto aproximadamente por 30 empresarios y directivos de las mayores empresas nacionales y extranjeras. La finalidad del mismo era agrupar a los empresarios más importantes de la industria, finanzas, agricultura, ganadería, etc. Se distingue por su acceso restringido ya que sólo pueden formar parte del mismo aquellos empresarios designados por el Comité de Nominación (Ostiguy, 1990). Un requisito que debían tener los empresarios para incorporarse era ser dueños de empresas e ingresar a título individual. Ideológicamente, este agrupamiento representa al espectro más conservador del país (Viguera, 2000), las posturas manifestadas han sido siempre de corte liberal, favorables a los procesos de apertura en el aspecto económico, si bien pueden registrarse en ocasiones posiciones defendidas en otros espacios por algunos de sus integrantes (Ostiguy, 1990).

Sus buenas relaciones con algunos gobiernos y en particular con la dictadura militar de 1976 dieron lugar a un doble proceso. Por un lado, generaron tensiones con la UIA., ya que ponía en cuestión su representatividad, porque era el CEA, el elegido como interlocutor en la aplicación de las políticas gubernamentales. Si bien integrantes de la UIA pertenecían en forma simultánea al CEA,⁶⁸ los conflictos por la representatividad estaban presentes, ya que al utilizarlo como un canal directo de negociación con el gobierno producía que la UIA no fuese considerada en igualdad de condiciones con el mencionado agrupamiento. Por otro lado, el CEA dio lugar al surgimiento en forma paralela de los CI.

⁶⁸ Entre algunos de los integrantes de la UIA que pertenecieron al CEA pueden mencionarse a Eduardo Oxenford, Roberto Rocca, Fulvio Pagani, Amín Massuh, Francisco Macri, Gilberto Montagna, entre otros. Véase: Ostiguy (1990).

En los '90, el CEA mantuvo un buen vínculo con el gobierno de Carlos Menem ya que sus propuestas tenían influencia sobre el mismo y en consecuencia eran aceptadas para su implementación.

La constitución de los CI⁶⁹ tiene su origen a partir de la formación del Grupo de los 9, originado en 1983, por algunos empresarios líderes que no habían pertenecido al CEA. Cuando se aproximaba la finalización del gobierno militar, los miembros del Grupo de los 9 se diferenciaban de los del CEA, de aquellos que se asociaban con la “patria financiera” (Birle, 1997). A partir de 1984, este grupo se expandió mediante la incorporación de grandes industriales, aspecto que hizo que la prensa le adjudicase el nombre de “Capitanes de la Industria” a partir de su primera aparición pública, acompañando al entonces electo presidente Alfonsín, cuando viajó a los Estados Unidos en 1985. Su pretensión era constituirse como un interlocutor válido frente al Estado para efectuar sus reivindicaciones y reclamos. Los objetivos públicos de su constitución fueron el fomento de la industrialización, el crecimiento y el mercado interno; acompañar el proceso de apertura democrática y diseñar soluciones para los problemas que aquejaban al país.

La constitución de los CI no puede ser dissociada de los cambios acaecidos en la UIA tras la reforma de sus Estatutos. La heterogeneidad de intereses que esta reforma había puesto de manifiesto, a través de la incorporación de sectores hasta ese momento excluidos, dio lugar a que los grandes empresarios buscaran insertarse en otras entidades con la finalidad de tener una vía más directa, y simultáneamente homogénea para hacer llegar sus demandas y necesidades particulares a los agentes estatales. De este modo, la constitución de estas alianzas informales ponía en cuestión el rol hegemónico de la UIA como interlocutora del gobierno, recuperado por la entidad tras la dictadura militar, en el nuevo mapa de la representación empresaria.

Si bien los CI compartían la visión liberal de la mayor parte de los grandes industriales en cuestiones laborales o impositivas, tenían diferencias en temas vinculados con el proteccionismo, el rol del Estado, el fomento del

⁶⁹ La composición de los CI provenía de que en el seno de la UIA había un grupo de industriales cuyas empresas habían surgido en la fase de la sustitución de importaciones y que experimentaron un importante crecimiento fruto de las políticas de fomento y de compras al Estado, denominados como “patria contratista”. Consultar: Melo (1999).

mercado interno, entre otras cuestiones. La heterogeneidad de la UIA llevaba a que la entidad no pudiese reproducir en pedidos y acciones concretas esta multiplicidad de demandas, sino que optaba por efectuar reclamos de índole más general que abarcasen de algún modo a sus distintos integrantes. Los industriales reunidos en los CI percibían que la UIA era incapaz de representar sus intereses específicos, y su constitución respondió a su necesidad de disponer de un canal alternativo para entablar una interlocución directa con el Estado, pero manteniendo su filiación a la tradicional entidad.

Pese a tener miembros en común, los CI se diferenciaban del CEA en varios aspectos. Por una parte, los CI sólo contaban en sus filas con empresas de origen nacional, en tanto que en el CEA también participaban multinacionales. Además, la composición de las empresas de los CI era industrial y no vinculada al sector financiero. Por otra parte, la interlocución directa con el Estado caracterizaba su lógica de acción. Si bien no emitían comunicados públicos con la finalidad de dar a conocer sus posiciones, en breves comunicaciones sostenían luchar por “una Argentina industrial” en oposición a la “Argentina exportadora o financiera” (Ostiguy, 1990: 93). En esta línea, los CI apoyaban el fortalecimiento del mercado interno y se mantuvieron cautelosos en relación con los procesos de apertura de la economía iniciados en los años '80.

El surgimiento de los CI en los '80 redefinió los esquemas de representación empresarios, ya que este agrupamiento se constituyó como interlocutor privilegiado del gobierno, pasando a cumplir un rol que no podía ser desempeñado ni por la UIA ni por sus lineamientos internos (MIA y MIN). Como señala Acuña: “los CI se constituían como un actor destinado a cumplir un papel que ni la UIA, ni el MIA ni el MIN podían: desarrollar propuestas para el gobierno democrático con la capacidad de sustentarlas por medio de inversiones” (Acuña, 1995a: 248).

Los grandes empresarios industriales formaban parte en forma paralela de ambos ámbitos de representación, y ampliaban de este modo, sus posibilidades de llegada y negociación frente a los agentes estatales. Asimismo, este accionar pone de manifiesto que son los pequeños y medianos empresarios quienes permanecen en las estructuras de representación corporativas tradicionales, sin posibilidad de constituir

espacios de representación paralelos, pese a que las mismas no siempre satisfacen ni dan respuesta a sus requerimientos y necesidades.

Finalmente, AEA se fundó en el año 2002 para expresar la visión del sector privado y se distingue porque en su seno tienen una participación personal los titulares de las empresas más importantes del país. La asociación se caracteriza por tener una marcada visión liberal, que se plasma en su defensa de la libertad de mercado y en el rol de la empresa privada como motor del crecimiento económico, entre otros aspectos.

La formación de estos agrupamientos empresarios informales es importante desde el aspecto de la representación de los intereses, porque se constituyen como interlocutores válidos del gobierno e influyen sobre las corporaciones empresarias. Éstas se ven obligadas a modificar sus vínculos y lógicas de acción en relación con el gobierno, ya que se encuentran en desventaja porque en su seno confluyen intereses diversos que deben conciliar y representar. En este aspecto, los grupos informales no deben afrontar estos problemas, porque reúnen a un grupo de empresarios limitados con intereses y necesidades comunes que dejan de lado la necesidad de morigerar tensiones. Estos agrupamientos sirven como canalizadores para que los empresarios busquen efectivizar sus demandas mediante una llegada más o menos directa al gobierno que les incrementa la posibilidad y capacidad de conseguir respuestas frente a sus reclamos al gobierno (Beltrán, 2007).

Por lo tanto, el surgimiento de estos agrupamientos puso de manifiesto la lucha por la representatividad en el sector empresario, como así también el poder de los grandes empresarios para construir y disponer de canales alternativos de representación para hacer llegar y viabilizar sus demandas frente a los agentes estatales. Los grandes industriales sostienen su permanencia en la UIA, ya que cuando sus estrategias y/o posibilidades de interlocución directa con el gobierno disminuyen, por diversas circunstancias, utilizan las estructuras de la entidad como vehículo para satisfacer y dar respuesta a sus necesidades. Esta posibilidad es contrapuesta a la situación de los pequeños y medianos empresarios que permanecen en las corporaciones tradicionales, ya que de escindir de las mismas quedan sin representación en la lucha y defensa de sus intereses así como en la obtención de determinados beneficios.

Este recorrido buscó poner de manifiesto la diversidad y heterogeneidad existente en el seno empresarial y las diferentes formas de representación de las cuales disponen los empresarios para viabilizar sus demandas. Los empresarios constituyen un conjunto complejo y heterogéneo y es necesario comprenderlo para dar cuenta de la realidad de este sector y de los procesos de formación de representación de intereses y de *acción corporativa empresaria* que se producen en su interior.

II.2. La Unión Industrial Argentina: estructura organizativa-institucional

¿Qué implica un estatuto para una organización? Desde la lógica de la organización, el estatuto le provee una existencia formal y es un conjunto de normas que regula las relaciones entre las personas que la conforman, establece su funcionamiento interno, su composición, sus órganos internos, las condiciones de asociación a la misma, la forma de elección de sus dirigentes, los fines y objetivos y las funciones inherentes a los distintos integrantes, entre los aspectos más relevantes (Lucas y García, 2002).

¿Por qué es importante analizar el estatuto de una corporación empresaria? ¿Qué análisis se puede desarrollar a partir de la información brindada por el mismo? El análisis de algunos de los aspectos del Estatuto de la UIA posibilita conocer el armado que la sostiene y cómo a partir del mismo se producen ciertas interrelaciones y dinámicas entre sus integrantes por fuera de su estructura puramente formal. Es decir, el Estatuto provee la base que sostiene a una organización, y a partir de ésta se producen dinámicas “ocultas” al mismo.

La UIA se define en su Estatuto como una asociación civil gremial empresaria, sin fines de lucro, representativa de la actividad industrial del país con un carácter federativo y sectorial. Expresa el propósito de ejercer la representación de la industria argentina de manera conjunta con las entidades provinciales y sectoriales. Manifiesta la misión de promover el desarrollo del país en sus dimensiones económico-sociales y territoriales, mediante la generación de propuestas que mejoren y estimulen la competitividad del sector industrial, el desarrollo tecnológico, el valor agregado, el fortalecimiento del mercado interno y la inserción internacional de la industria (*Estatuto*, Sección 1, Art. 1.1).

El Estatuto de la UIA establece un conjunto de objetivos que pueden clasificarse en tres tipos: los referidos a aspectos internos, los dirigidos a las relaciones con otros actores y los concernientes al desarrollo del sector. Entre los primeros se encuentran: a) defender la totalidad de los intereses del sector industrial, b) fomentar la unidad de todo el empresariado industrial del país y c) brindar servicios de valor a sus asociados. Los segundos se centran en: a) representar a los intereses industriales frente a los poderes públicos y organismos nacionales e internacionales, b) colaborar en los lineamientos y aplicación de la política industrial del país, c) representar las gestiones del sector industrial frente al Estado para armonizar las distintas responsabilidades y d) promover un accionar coordinado con las asociaciones representativas de los trabajadores.

Los terceros se basan en: a) buscar la ampliación de la participación del sector privado en el desarrollo industrial, b) consolidar la expansión de la industria nacional en el marco de un desarrollo integral de la economía argentina que promueva el bienestar general, c) respetar la propiedad privada y la participación del capital nacional y extranjero, d) asegurar la producción y provisión de bienes industriales para el mercado interno, al que se le asigna un rol de relevancia y se promueve su solidez, e) integrar vertical y horizontalmente e al sector industrial, f) alentar las exportaciones de los productos industriales en el mercado mundial, g) incentivar el desarrollo tecnológico del sector por medio del desenvolvimiento de la tecnología nacional, y la adquisición de lo producido por los avances de la industria internacional y h) vigencia de reglas claras y permanentes que propicien el desarrollo de la actividad del sector y las inversiones extranjeras (*Estatuto*, Sección 2 y Sección 3).

Los objetivos establecen los lineamientos de la dirección estratégica del accionar de la UIA y son de utilidad para confrontar a lo largo del trabajo los objetivos y misiones propuestos por la entidad y el desenvolvimiento que la misma ha realizado a lo largo de la historia. Particularmente, aspectos tales como la coordinación de una política industrial nacional, la representación y unión de todo el empresariado industrial nacional, y las relaciones de cooperación pero al mismo tiempo de defensa con el Estado no se han desarrollado de este modo en el período analizado.

II.2.1. Composición institucional y dinámica organizativa de la UIA

La estructura organizativa-institucional de la UIA se compone de los siguientes órganos de conducción: Asamblea, Consejo General, Junta Directiva, Comité Ejecutivo, Presidencia, Comité de Encuadramiento, Comisión Revisora de Cuentas y Departamentos (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.1). El gráfico siguiente muestra el organigrama actual de la estructura institucional de la UIA.

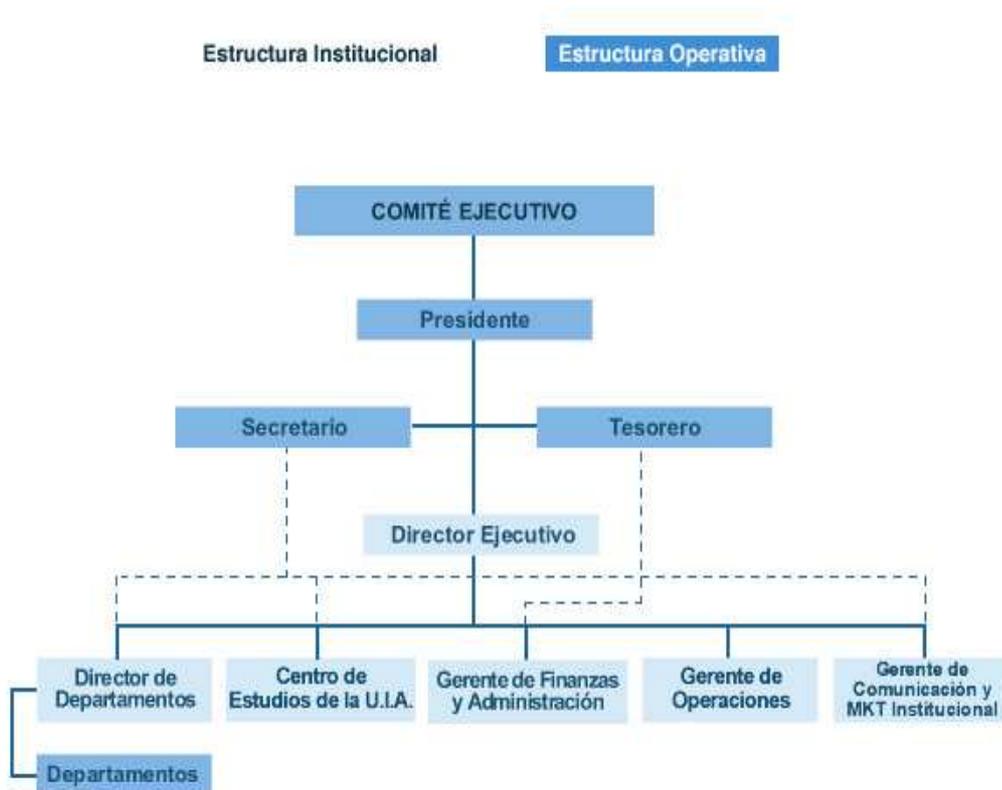
Figura 1: Estructura Institucional de la UIA



Fuente: Organigrama de la Unión Industrial Argentina (www.uia.org.ar)

Por otra parte, existe una Estructura Operativa que da cuenta de aquellas posiciones de poder que se organizan en torno a la estructura institucional y cuyos directivos son los encargados de tomar decisiones de vital importancia tanto para la vida interna como externa de la institución.

Figura 2: Estructura operativa de la UIA:



Fuente: Organigrama de la Unión Industrial Argentina (www.uia.org.ar)

La Asamblea⁷⁰ es la autoridad máxima de la institución y está integrada por los representantes de todos los socios plenarios y activos y cada representante tiene derecho a un voto (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.2).

⁷⁰ La Asamblea se divide en Asamblea Ordinaria y Extraordinaria. La primera, se reúne una vez al año dentro de los cuatro meses de finalizado el ejercicio (31 de diciembre) con el propósito de considerar la memoria, balance general, inventario, cuenta de gastos y recursos e informe de la Comisión Revisora de Cuentas. Designa dos asambleístas para firmar el acta conjuntamente con el Presidente y el Secretario y toma sus resoluciones por decisión de la mayoría de los votos presentes. La Extraordinaria es convocada por resolución del Comité Ejecutivo o cuando sea solicitado por lo menos por la tercera parte de los integrantes de la Junta Directiva, el Consejo General y la Comisión Revisora de Cuentas. También los socios activos pueden solicitar una Asamblea Extraordinaria pero siempre y

El Consejo General está integrado por 250 miembros plenarios, la mitad de la jurisdicción territorial y la otra mitad representa a los socios plenarios de ámbito sectorial (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.3).⁷¹ Esta reglamentación se dirige a brindar representatividad igualitaria a los sectores y territorios, y consolidar el carácter de integración nacional de la entidad. Sus principales atribuciones son: a) elegir a los integrantes del Comité Ejecutivo, de la Junta Directiva y del Comité de Encuadramiento⁷², b) analizar una política de desarrollo industrial considerando la relación con las diversas actividades y regiones existentes, c) velar por la armonía entre los socios de la asociación interviniendo con los medios a su alcance para solucionar posibles conflictos en los casos en que se suscitasen y que trasciendan al ámbito de la Junta Directiva, d) dictar el Reglamento General, e) ratificar la incorporación de nuevos socios y e) establecer el monto de las cuotas, aportes o contribuciones (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.3.7).

La elección del Comité Ejecutivo y titulares y suplentes de la Junta Directiva y del Comité de Encuadramiento es realizada mediante lista completa por el voto de los Consejeros. Si se presenta más de una lista, le corresponde a cada una un número de integrantes a la Junta Directiva proporcional al número de votos obtenidos, que incluirá entre los mismos aquellos cargos del Comité Ejecutivo que le correspondiera según el caso.

cuando su número no sea inferior a la quinta parte de los mismos. Para esta situación, los peticionantes deben presentar por escrito y con fundamentos al Comité Ejecutivo los puntos concretos a abordarse en la mencionada Asamblea. Cuando recibe la petición el Comité Ejecutivo está obligado a considerarla y a citar a la Asamblea en un plazo de 15 días después de haberlo recibido. Las resoluciones de esta Asamblea siempre son adoptadas por mayoría de los votos presentes salvo disposiciones establecidas por los Estatutos (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.2.1, 8.2.1.1 y 8.2.2).

⁷¹ Los Consejeros deben gozar de plena capacidad civil, tener domicilio real en la Argentina, poseer vinculación personal con el distrito o actividad sectorial cuya representatividad se ejerce, pertenecer al plantel directivo de una empresa industrial como dueño, socio, presidente, director, gerente o apoderado. Pueden ejercer el cargo sin limitación temporal, ser reemplazados en cualquier momento por el socio plenario y ninguna persona puede representar simultáneamente a más de un socio plenario territorial o sectorial. Los socios plenarios pueden reemplazar a sus representantes en el Consejo General, exceptuando aquellos casos en los cuales el Consejero haya sido elegido integrante titular o suplente de la Junta Directiva (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.3.4, 8.3.5. y 8.3.6).

⁷² El Consejo General sesiona de forma ordinaria al menos cuatro veces al año y una de las veces debe hacerlo en una ciudad del interior del país. La reunión en la que corresponda elegir a los integrantes de la Junta Directiva y de entre sus miembros a los integrantes del Comité Ejecutivo, será realizada en la sede de la asociación dentro de los cuatro meses posteriores al cierre del ejercicio. El Consejo se reúne extraordinariamente a pedido del Presidente o de la Junta Directiva. El quórum para sesionar es de más de la mitad de sus integrantes. Las reuniones del Consejo General son presididas por el Presidente de la Asociación quien tendrá sólo voto en caso de empate y voz a los efectos de encauzar el debate o realizar observaciones pertinentes (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.3.8 y 8.3.9).

La lista que obtiene la mayoría relativa de votos alcanzará los cargos de presidente, vicepresidente 1º, 2º, 3º, vicepresidente PYMI, secretario, prosecretario 1º, tesorero, protesorero 1º y seis vocales. Los restantes cargos del Comité Ejecutivo se asignan según los siguientes criterios:

a) si ninguna lista minoritaria supera el 30% de los votos válidos emitidos, todos los cargos se asignan a la mayoría; b) si una lista minoritaria supera el 30% de los votos válidos emitidos sin superar el 40%, se asigna el vicepresidente 5º, 6º, Prosecretario 2º, protesorero 2º y tres vocales, asignándose a la mayoría los cargos excedentes; c) si una lista minoritaria supera el 40% de los votos válidos emitidos se le asignan los cargos de vicepresidente 4º, 5º, 6º, 7º, y 8º, Prosecretario 2º, Protesorero 2º y cuatro Vocales, asignándose a la mayoría los cargos excedentes (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.3.14).

La Junta Directiva administra y dirige a la UIA y está formada por 72 miembros, elegidos por el Consejo General, que incluyen a los integrantes del Comité Ejecutivo y cuenta con 10 miembros suplentes. Sus integrantes se renuevan cada dos años en sus funciones, las mismas son honorarias y pueden ser reelectos indefinidamente. Los miembros suplentes permanecen un año en sus funciones y también pueden ser reelegidos indefinidamente (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.4 y 8.4.1).⁷³ Sus funciones centrales son: a) administrar y disponer de los bienes de la asociación, b) autorizar o ratificar los actos del Comité Ejecutivo, c) dictar los reglamentos internos para complemento del Reglamento General y d) dirimir y resolver las cuestiones que se planteen sobre encuadramiento y representatividad entre entidades, previo dictamen del Comité de Encuadramiento⁷⁴ (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.4.6).

⁷³ La Junta Directiva se reúne ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuando la convoque el Presidente, por propia iniciativa, por decisión de la Comisión Revisora de Cuentas o a solicitud de ocho de sus miembros titulares. Las resoluciones se adoptan por mayoría de más de la mitad de los votos presentes sin contarse las abstenciones y cualquiera sea el número de miembros presentes al momento de celebrarse la votación (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.4.2).

⁷⁴ La Junta Directiva también admite la incorporación de nuevos socios plenarios y activos y de entidades o empresas adheridas previo dictamen del Comité de Encuadramiento, que no será necesario para la admisión de nuevos socios adherentes que sean empresas físicas o jurídicas que desarrollen actividades industriales. Además, organiza el Tribunal de Arbitraje, el sistema de mediación y todo otro método de solución de controversias de la Unión Industrial Argentina y regula todo lo referente a su composición, funcionamiento y procedimiento de actuación (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.4.6.7).

El Comité Ejecutivo se integra por el Presidente⁷⁵, los Vicepresidentes 1º, 2º, 3º, 4º, 5º, 6º, 7º, 8º,⁷⁶ el Vicepresidente por la Pequeña y Mediana Industria (PYMI), el Secretario, los Prosecretarios 1º y 2º, el Tesorero, los Protesoreros 1º y 2º y 4 Vocales titulares y 6 suplentes (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.5).⁷⁷ La composición del Comité Ejecutivo busca reflejar la integración nacional entre sectores y territorios; los cargos de Presidente, Secretario y Tesorero son por un período de dos años y pueden ser reelegidos una sola vez en el mismo cargo, salvo que transcurra un período intermedio. Los demás integrantes del Comité Ejecutivo permanecen dos años en sus funciones y pueden ser reelectos indefinidamente (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.5.1). Las luchas y diferencias entre sectores y regiones fue una constante a lo largo del período estudiado, por lo que se puede señalar que rara vez la integración del Comité Ejecutivo ha podido representar de modo igualitario los diversos intereses, excluyendo e incluyendo sistemáticamente a los mismos. En cuanto a la permanencia de los dirigentes en sus cargos y re-elecciones, éstas han respetado sistemáticamente lo aquí establecido.

Las facultades del Comité Ejecutivo son las siguientes: a) asumir las funciones de la Junta Directiva en caso de urgencia, b) cumplir las funciones que la Junta Directiva le delegue, c) ejecutar las resoluciones adoptadas por la Asamblea, por el Consejo General y/o por la Junta Directiva, d) designar, promover, sancionar y remover a los funcionarios, asesores y empleados, fijar sus remuneraciones y asignarles o modificarles sus tareas, e) organizar y controlar los servicios que la asociación brinde a sus socios y f) designar representantes ante organismos e instituciones públicas, privadas o mixtas, nacionales, extranjeras o internacionales (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.5.5).⁷⁸

⁷⁵ El Presidente puede ser de modo indistinto consejero representativo de socios plenarios de ámbito sectorial o territorial (*Estatuto*, Sección, 8, Art. 8.5).

⁷⁶ La cantidad de Vicepresidentes se ha ido modificando a lo largo de los años y en el período bajo estudio se ha llegado al Vicepresidente 5º en el año 2003.

⁷⁷ Los vocales deben ser Presidentes, Directores, Socios Gerentes o poseer apoderamiento especial de empresas industriales de notoria significación en la actividad económica del país, considerando pautas de facturación, personal ocupado y participación en el producto bruto industrial.

⁷⁸ El Comité Ejecutivo se reúne semanalmente en forma ordinaria y extraordinariamente sesiona cuando lo convoque el Presidente o a pedido de tres de sus miembros. El Comité Ejecutivo funciona válidamente con la presencia de más de la mitad de sus miembros, siempre que entre ellos se encuentre presente el Presidente o el Vicepresidente que haga sus veces. Las resoluciones se adoptan por decisión de más de la mitad de los miembros presentes (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.5.3).

La Presidencia de la UIA es definida como el cargo individual de mayor jerarquía (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.6), y entre los requisitos se destacan ser argentino nativo o naturalizado con al menos 10 años de antigüedad; tener como mínimo 10 años de actuación en la actividad industrial, en cargos directivos, encontrándose en actividad al momento de su designación. Ser dueño, socio, presidente o miembro del directorio de una empresa industrial socia de la asociación (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.6.1). Estos requisitos formales como se desprenderá del análisis empírico fueron cumplidos en el período estudiado.

Los deberes establecidos para el Presidente son: a) ejercer la representación legal de la Asociación, b) presidir las Asambleas y las reuniones del Consejo General, de la Junta Directiva y del Comité Ejecutivo, c) votar en las reuniones de la Junta Directiva y del Comité Ejecutivo y dispone de voto decisorio en caso de empate Y d) cumplir y hacer cumplir las normas y resoluciones vigentes (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.6.2).⁷⁹ La concentración de funciones en su figura otorga a la UIA un perfil personalista y una tendencia a la concentración del poder de decisión institucional en dicha figura. En caso de quedar vacante la Presidencia por renuncia, ausencia u otros impedimentos, el cargo es asumido por el Vicepresidente primero, y sucesivamente por los restantes vicepresidentes, sin exceder el término del mandato del reemplazante (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.6.4).

Las funciones del Vicepresidente Pymi (incorporado en la Reforma de 1995) son: a) representar a la Pequeña y Mediana Industria en el seno de la UIA, b) proponer a la Junta Directiva la estructura orgánico funcional necesaria para cumplir con las funciones de su competencia y c) participar en la designación de las autoridades de los Departamentos, Comisiones y/o grupos de trabajo específicamente dedicados a la problemática del sector. Esta figura no puede reemplazar al Presidente de la UIA en caso de impedimento o renuncia (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.7). Este requisito se vincula con la historia de la UIA, ya que si bien la representación del sector ha sido incorporada tras la reforma de los estatutos en 1981, ésta ha

⁷⁹ Otras funciones relevantes son resolver cuestiones perentorias, realizar o autorizar pagos y firmar o autorizar cheques junto con el Tesorero. También dispone la confección de la Memoria que firma conjuntamente con el Secretario, Balance General, Presupuesto y Cuenta de Gastos y Recursos que suscribe conjuntamente con el tesorero y que somete para su aprobación a la Junta Directiva.

ocasionado fricciones con los intereses de los grandes industriales, quienes han buscado que las estructuras de decisión de la UIA permanezcan bajo su control.

Las funciones del Secretario son: a) suscribir conjuntamente con el Presidente la Memoria de la Asociación, las Actas de las Asambleas, de las reuniones del Consejo General, de la Junta Directiva, del Comité Ejecutivo, y toda otra documentación administrativa, b) llevar junto al Tesorero el registro de los socios y c) organizar los trabajos de la Secretaría e intervenir en los asuntos relativos al personal de la Asociación (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.8). Como se desprenderá en los siguientes capítulos, en varias de las presidencias del período, el rol del Secretario ha excedido estos requisitos puramente formales, convirtiéndose en el portavoz de la organización e influyendo en sus acciones. Además, y pese al rol de preponderancia asignado a la figura del Presidente, cuando la pertenencia institucional de ambos difirió, no faltaron las controversias y discrepancias de opiniones manifestadas por ambos dirigentes, tanto en el ámbito interno como en el político-institucional.

Los vocales titulares deben asistir a las reuniones de la Junta Directiva con voz y voto y desempeñar las tareas que la Junta Directiva les otorgue, dando rendimientos sobre su gestión (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.10). Los vocales suplentes deben concurrir facultativamente a las reuniones de la Junta Directiva, con voz pero sin derecho a voto y su asistencia no será computada a los efectos del quórum (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.11).

El Comité de Encuadramiento está integrado por seis representantes sectoriales y seis territoriales y con una igual cantidad de suplentes. Es un órgano electo por el Consejo General y sus miembros permanecen dos años en el ejercicio de sus cargos.⁸⁰ La elección se lleva a cabo mediante el siguiente procedimiento: a) si hay una sola lista, ésta cubre todos los cargos; b) si hay dos listas, la ganadora designa cuatro representantes sectoriales y cuatro territoriales y la minoría nombra dos sectoriales y dos territoriales y otros tantos suplentes. Los miembros del Comité de Encuadramiento no pueden pertenecer a otro órgano de la Asociación y sus funciones son:

⁸⁰ La elección se hace en el mismo momento en el cual el Consejo se reúne para proceder a la elección de los miembros de la Junta Directiva.

a) encuadrar a los socios en las categorías que corresponda y b) asesorar a la Junta Directiva dictaminando los conflictos que sobre la representatividad se planteen entre los mismos, guiándose por los parámetros establecidos en los Estatutos de la organización para cada categoría de socios. El Presidente y el Secretario del Comité de Encuadramiento podrán asistir facultativamente a las Asambleas y a las reuniones del Consejo General y de la Junta Directiva, con voz, pero sin derecho a voto (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.12).

La Comisión Revisora de Cuentas se designa anualmente a simple pluralidad de sufragios por la Asamblea Ordinaria y está compuesta por tres miembros titulares y tres suplentes, reelegibles sin límites entre los socios activos y adherentes. Los integrantes de la Comisión permanecen un año en sus funciones (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.13)⁸¹ A este esquema organizacional se agregan un conjunto de Departamentos: Economía, Comercio, Medio Ambiente y Tecnología, Política Social, Pequeña y Mediana Industria, Relaciones Institucionales, Educación, Economías Regionales, Legislación, Relaciones Internacionales, Energía y Mercosur.⁸² Esta estructura organizativa se complementa con algunas disposiciones que buscan solucionar conflictos de intereses en el seno de la organización. Para esto, se clasifican las entidades según sean de *actividad genérica*, *actividades varias*, *actividad específica*; de “*carácter territorial*” y tres subtipos: *carácter regional*, *carácter provincial* y *carácter zonal*. Por último, se las distingue según sean de *primer grado*, *segundo grado* y *tercer grado*.⁸³

⁸¹ Esta Comisión vigila la contabilidad de la Asociación; convoca a la Asamblea Ordinaria cuando omita hacerlo la Junta Directiva dentro de los plazos estatutarios; asiste facultativamente a las Asambleas y a las reuniones del Consejo General y de la Junta Directiva, con voz pero sin derecho a voto. Finalmente, es incompatible el cargo de miembro titular o suplente de la Comisión Revisora de Cuentas con el desempeño como integrante de cualquier otro órgano de la Asociación

⁸² Se mencionan la composición actual de los departamentos ya que los mismos han sufrido pequeñas variaciones a lo largo del tiempo. Se puede consultar: Luna (2007).

⁸³ Se define como entidad de “actividad genérica” cuando se forma directa o indirectamente por empresas que pertenezcan a algunos de los sectores de la actividad industrial; es de “actividad varias” cuando se forma directa o indirectamente por empresas que se desenvuelven en distintos sector de la actividad industrial; es de “actividad específica” cuando se forma directa o indirectamente por empresas que desarrollan una misma actividad industrial. Las entidades de primero, segundo y tercer grado de actividad genérica o varias son de carácter territorial cuando promueven y defienden los intereses industriales de su ámbito territorial respectivo. Una entidad es de tercer grado si admite como asociados con voz y voto en las asambleas y órganos representativos y participación en los directivos a entidades de 2º grado de actividad genérica y/o actividad específica industrial. De 2º grado si admite como asociados con voz y voto en las asambleas y órganos representativos y participación en los directivos y ejecutivos a entidades de 1º. Son de 1º si no existen

La organización expuesta refleja una estructura piramidal y vertical en la toma de decisiones, como así también una disminución y decreciente participación de todos los miembros en la adopción de decisiones. Esto se refleja en que se pasa de una base compuesta por más de 1000 miembros a una Junta Ejecutiva conformada por apenas 47,⁸⁴ hasta llegar a un último escalafón, el Comité Ejecutivo, donde las decisiones recaen sobre un núcleo cerrado de alrededor de 15 personas (Dossi, 2008).

II.2.2. Los socios de la UIA y los procesos de representación internos

Según sus Estatutos, la asociación sólo permite la siguiente clase de socios: plenarios, activos, adherentes y honorarios (*Estatuto*, Sección 6, Art. 6.1). Los socios plenarios son las entidades gremiales empresarias industriales de segundo grado⁸⁵ de ámbito sectorial o territorial que dispongan de personería jurídica. Las entidades de ámbito sectorial están formadas por dos o más cámaras o entidades de primer grado de una actividad específica. Las entidades de ámbito territorial son las formadas por cámaras o entidades industriales de primer grado, que busquen la promoción de los intereses industriales dentro del territorio de una provincia o bien de la Ciudad de Buenos Aires (*Estatuto*, Sección 6, Art. 6.1.1). Entre sus derechos se cuentan: a) utilizar los servicios brindados por la UIA, b) petitionar a las autoridades, c) participar en las Asambleas de la UIA (mediante la designación de representantes) y d) designar representantes en el Consejo General. Sus obligaciones se basan en respetar, cumplir y acatar los Estatutos, el Reglamento General y las resoluciones de los órganos de la UIA y abonar las cuotas que establezca la entidad (*Estatuto*, Sección 6, Art. 6.1.1.1 y 6.1.1.2).

En los siguientes capítulos se analiza cómo las entidades de segundo grado en determinados contextos adquieren una relevancia e injerencia en la

limitaciones para que formen parte de ella como asociados con voz y voto en las asambleas y participación en los órganos de dirección y administración personas físicas o jurídicas industriales de derecho privado. Consultar: Luna (2007).

⁸⁴ La cantidad de integrantes de la Junta Directiva ha variado en el transcurso del tiempo y esta es la cantidad que posee actualmente.

⁸⁵ Solamente en el caso de que en un sector o región no existan asociaciones de segundo grado o que las existentes no estén afiliadas a la UIA puede una asociación de primer grado solicitar la admisión como socio plenario (*Estatuto*, Sección 6, Art. 6.1.1a).

toma de decisiones y conformación de los cuerpos de conducción, que excede lo establecido para sus funciones en el reglamento de la entidad. Esto tiene que ver con que representan intereses, aportan socios, representatividad y capacidad de negociación a la UIA, y por estos motivos, esta última los considera y le otorga centralidad a sus reclamos.

Los socios activos son las entidades gremiales empresarias de primer grado, asociadas a una entidad que a su vez sea socio plenario de la UIA. Estas entidades pueden ser territoriales o sectoriales e integrarse por personas de existencia ideal o visible que se encuentren dedicadas a la industria (*Estatuto*, Sección 6, Art. 6.1.2). Tienen los mismos derechos y obligaciones que los socios plenarios, y ambos mantienen independencia y autonomía en lo que respecta a su organización, funcionamiento y gestión en los asuntos que le son específicos. Además, poseen los mismos derechos, obligaciones y autonomía en la gestión de su organización interna que los anteriores. Los socios adherentes son las personas físicas o jurídicas que al no estar comprendidas en otras categorías sociales desarrollan una actividad industrial. También pertenecen a esta categoría las entidades representativas de actividades industriales de carácter sectorial o territorial (*Estatuto*, Sección 6, Art. 6.1.3). Entre sus derechos pueden utilizar los servicios de la asociación, peticionar a las autoridades, participar en las asambleas de la asociación, integrar la Comisión Revisora de Cuentas y otras comisiones internas (*Estatuto*, Sección 6, Art. 6.1.3.1). Los deberes son los mismos que los mencionados para los anteriores.

La categoría de socios honorarios distingue a aquellas personas que prestaron servicios “señalados” a la República, a la industria o a la asociación en lo que refiera a creación, afianzamiento o desarrollo industrial (*Estatuto*, Sección 6, Art. 6.1.4).⁸⁶ La principal diferencia entre los socios honorarios y los restantes es que los primeros no están obligados a realizar

⁸⁶ Este título sólo es entregado por el Consejo General a propuesta de la Junta Directiva, por decisión de dos tercios de los votos presentes y en votación secreta. La decisión de Junta Directiva requiere una mayoría de los dos tercios de los miembros presentes en la sesión en la cual se resuelva efectuar la propuesta al Consejo General. Los socios honorarios deben respetar, cumplir, y acatar los Estatutos, el Reglamento General y las resoluciones de los órganos de la asociación. Por otra parte, tienen derecho a concurrir a la sede social, utilizar los servicios brindados por la UIA, participar en las comisiones internas, presentar proyectos, peticiones e informes a los órganos directivos y recibir de modo gratuito todas las publicaciones realizadas para los socios.

aportes económicos a la asociación.⁸⁷ También se encuentran las entidades o empresas adheridas que representan o desempeñan actividades necesariamente complementarias y concomitantes con las actividades industriales de transformación (*Estatuto*, Sección 6, Art. 6.2).⁸⁸ Sus derechos son: a) utilizar los servicios prestados por la UIA, b) peticionar a las autoridades y c) participar en las reuniones de las Comisiones sin voto (*Estatuto*, Sección 6, Art. 6.2.2). Sus obligaciones son las mismas que las de los restantes socios. La diferencia central con las otras categorías de socios se basa en que estos últimos no disponen de voto, es decir, no pueden modificar aquellas decisiones tomadas en los órganos de decisión de la UIA (*Estatuto*, Sección 6, Art. 6.2.2.3).

II.3. Formación, características y evolución de los lineamientos internos de la UIA

Cuando la UIA realizó la reforma de su Estatuto (1981) existían en su seno tres lineamientos: el MIA, el MUI y el MEDI, que manifestaban la heterogeneidad de intereses existentes en la corporación fabril. El MIA surgió en 1975 y se organizó bajo el liderazgo de los dirigentes tradicionales de la UIA; se consideraba a sí mismo continuador de la vieja entidad. Tiene un carácter liberal y exportador, favorable a la apertura económica y con un peso importante del sector agroindustrial; es la línea articuladora del discurso “clásico” de la entidad.

Paralelamente a la constitución del MIA se formó la COPAL (no es un lineamiento interno de la UIA sino que es una cámara asociada que integra el MIA), que se diferenciaba del MIA porque mantenía relaciones directas con el sector agropecuario del que eran su continuidad productiva. Los formadores de la COPAL habían pertenecido en su mayor parte a la UIA hasta el año 1974, y eran a semejanza del MIA su corriente hegemónica. La COPAL se estructuró con el mismo sistema tradicional de la UIA, asociando en igualdad de condiciones a cámaras y empresas del sector alimenticio. Hasta la actualidad, la COPAL mantiene una presencia muy fuerte en la UIA a través del MIA y se consolidó como una fuerza

⁸⁷ Al respecto consultar: Luna (2007).

⁸⁸ Su incorporación es autorizada por la Junta Directiva previo dictamen del Comité de Encuadramiento y la decisión de la Junta es inapelable.

empresaria acompañando al crecimiento y relevancia del sector agroindustrial en la economía argentina (Dossi, 2008).

El MUI y el MEDI nuclean a las regionales del país. El MUI surgió en 1975 en Córdoba y agrupaba a dos organizaciones empresarias de las mayores provincias: Federación de Empresarios de Buenos Aires (FEBA) y Asociación de Industriales de Córdoba (AIC). El MEDI también surgió en 1975 en Tucumán, fruto de las organizaciones empresarias del noroeste argentino, críticas a la conducción de la CGE. Agrupó a federaciones económicas antes adheridas a la CGE y se orientaba por posiciones “desarrollistas” (Villarreal, 1987). De la existencia del MUI y el MEDI, en noviembre de 1982 se constituyó el Movimiento Industrial Nacional (MIN).⁸⁹ Se formó por una coalición de diversos actores (dirigentes empresarios del interior, algunos de capital federal y figuras empresarias independientes) que no eran oficialismo en la UIA con la finalidad de enfrentarse de una manera unificada al MIA. Se destacaba la presencia de empresas más vinculadas al mercado interno donde imperaban ideas de sesgo “desarrollista”, presenta una tendencia hacia el modelo mercado-internista, más favorable a la protección y al fomento de la actividad interna que a las vinculaciones con el exterior. Varios de sus integrantes se destacaban por haber combatido desde 1976 la política económica oficial pero estando de acuerdo con su fondo (Dossi, 2008).

El MIN se mantendría en muchas ocasiones en pugna con el MIA, el cual apoyaba un proyecto más exportador y aperturista de la economía, ligado al sector agroindustrial y con una impronta más “liberal”. Sin embargo, es importante resaltar que la “liberalidad” del MIA se basó por un lado, en su oposición al intervencionismo estatal en materia de precios, salarios, y relación empresarios-sindicatos. Por otro lado, a los contenidos “nacionalistas” y “mercadointernistas” encarnados por el MIN y más asociados con la tradición peronista. En este sentido, el MIA es liberal en términos relativos ya que en lo que concierne a temas como la apertura comercial y las políticas industriales activas, sus postulados y demandas no se diferencian en aspectos sustanciales de aquellos del MIN. Estas posiciones tienen que ver con que en el seno del MIA siempre estuvo la

⁸⁹ Uno de los impulsores del MIN fue Samuel Kait, un dirigente empresarial metalúrgico de amplia trayectoria en la UIA

COPAL, de un liberalismo extremo y ortodoxo. Su posición se basa en que el sector agroindustrial, al cual representa, es el más competitivo internacionalmente y el menos necesitado de protección y subsidios (Viguera, 1997: 60).

Junto a la COPAL coexisten en el MIA, conjunta y contradictoriamente, cámaras metalúrgicas, defensoras de la protección, la promoción industrial y el “compre nacional”, y cámaras textiles, opuestas también a una liberalización comercial. Esta situación ha traído, como se verá en los próximos capítulos, discrepancias no sólo entre los lineamientos sino en el seno de los mismos por la dificultad de representar a intereses heterogéneos y satisfacer las necesidades y reclamos de los mismos. El MIA y el MIN no fueron homogéneos sino que muchos grandes industriales cuyas empresas eran producto del modelo sustitutivo de importaciones y crecieron al amparo del Estado, y por la relación comercial establecida con el mismo (la denominada “patria contratista”), compartían la posición liberal de la mayor parte de los grandes industriales pero sólo en relación con algunas cuestiones (principalmente la política laboral e impositiva), mientras que en temas tales como el proteccionismo, el papel del Estado y el fomento del mercado interno tenían reclamos e intereses más cercanos a los del pequeño y mediano empresariado, haciendo que en numerosas ocasiones estos grandes industriales tendiesen lazos con el MIN en lugar de hacerlo con el MIA.

La UIA, como organización sectorial, está atravesada por una marcada heterogeneidad de intereses, manifiesta en sus diversos asociados quienes pueden desplegar su accionar en los agrupamientos internos o actuar de modo independiente. Las demandas específicas, a veces contradictorias de los distintos socios, llevan tanto a duros procesos de negociaciones internos como a la expresión de conflictos y confrontaciones abiertos cuando los mismos no pueden ser articulados por los dispositivos internos de la entidad. La existencia de estas vertientes ha significado un esfuerzo por articular dos discursos, opuestos en numerosas ocasiones, intentando crear un espacio institucional que elaborase estrategias tendientes a armonizar los intereses en conflicto. Producto de esto, los dirigentes de la entidad, representantes de las corrientes internas, suelen manifestar un

discurso genérico, desvinculado de demandas específicas con el propósito de morigerar y armonizar los intereses en conflicto.

Por otra parte, los procesos electorarios en la UIA se caracterizan por presentar listas de unidad, confrontando dos listas en los momentos en los cuales la entidad atraviesa por fuertes crisis internas. En este sentido, el MIA y el MIN, establecieron en el año 1993, la presentación de una lista unificada para el proceso electorario e instauraron un pacto de alternancia entre ambos que estipulaba que los representantes de ambas líneas debían rotarse en la conducción de la entidad cada dos años. Este acuerdo fue reafirmado en los subsiguientes procesos electorarios y se quebró en el año 2003, fruto de transformaciones y desavenencias al interior del MIN y del MIA y de nuevas alianzas iniciadas desde 2002.

Producto de estas modificaciones, las agrupaciones tradicionales de la UIA, el MIA y el MIN, se fracturaron y se reconstituyeron bajo dos nuevas vertientes internas que reflejan los lineamientos políticos y económicos de las anteriores: la lista Consenso e Industriales. Esta última, de carácter industrialista y más vinculada con empresas que trabajan para el mercado interno tiene en su seno a numerosos representantes del MIN con una fuerte presencia del grupo TECHINT. Por su parte, Consenso se halla vinculada a los sectores agroindustriales y exportadores y representa a importantes empresarios vinculados con los lineamientos del MIA, donde la presencia de la COPAL continúa desempeñando un rol fundamental.

Capítulo III

**El aval a las reformas económicas: fragmentaciones internas
y dificultades en la construcción de la *acción corporativa
empresaria* en la UIA (Abril 1989-Abril 1991)**

III.1. La gestión de Gilberto Montagna: cambios en la dimensión política institucional y composición estructural de su cúpula directiva

A partir de este capítulo se hace un análisis de la corporación empresaria a través de sus acciones en las dimensiones de análisis propuestas: organizativa institucional, estructural económica y política institucional⁹⁰ y su mediatización a través de la *lógica de la influencia* y la *lógica de los miembros*.⁹¹ A partir de la presentación y análisis de los rasgos organizativos de la UIA, el propósito es vincular los mismos con el accionar concreto de la corporación, evaluando de qué manera los rasgos formales de su estructura se relacionan con los informales, dándole conjuntamente forma y características a su accionar corporativo y colectivo.

Gilberto Montagna asumió la conducción de la UIA el 15 de abril de 1989, un mes antes de realizarse las elecciones nacionales en medio de una aguda crisis económica cuya mayor expresión fue la hiperinflación. La crisis hiperinflacionaria se manifestaba con contundencia ya que en sólo 50 días, desde el 14 de mayo hasta el 8 de julio, cuando Carlos Menem tomó el poder, la cotización del dólar subió de 100 pesos por unidad a 700 impulsando la onda hiperinflacionaria que culminó obligando al gobierno de Alfonsín a adelantar la fecha de su retiro, prevista para el 10 de diciembre de 1989. La entrega del poder se presentaba como la única salida para encauzar la ingobernabilidad que reinaba en todos los ámbitos del país (Schvarzer, 1998).

Esta crisis dejó consecuencias sociales, políticas y económicas negativas para la Argentina que contribuyeron a instalar el clima adecuado para sustentar un vasto proceso de reformas que, como principal objetivo, buscó estabilizar las variables macroeconómicas para viabilizar el crecimiento económico de la Argentina. La necesidad de tomar medidas rápidamente proporcionó al gobierno el apoyo político y las facultades

⁹⁰ Como se mencionó en el capítulo I, estas dimensiones posibilitan comprender y analizar a las corporaciones a través de sus características internas, considerando sus procesos de selección, diálogo, comunicación; sus rasgos estructurales, comprendiendo cuál es la inserción en actividades económicas que tienen los integrantes de las mismas, en este caso, particularmente la inserción estructural económica de los dirigentes; y en su posicionamiento en la dimensión política institucional, a través de sus relaciones con los agentes estatales y otros actores públicos y sus discursos y pronunciamientos.

⁹¹ Para la explicación de estos conceptos así como las relaciones entre ellos y con las dimensiones de análisis propuestas remitirse al Capítulo I, pp. 55-61.

necesarias para comenzar su implementación.⁹² Al momento de su asunción se votaron leyes denominadas de “emergencia” que concentraban el poder de decisión en manos del Ejecutivo por el lapso de dos años y le posibilitaban también firmar decretos con valor de ley. Las leyes sancionadas sin objeciones fueron la de Emergencia Económica y la de Reforma del Estado.⁹³ La situación de caos y deterioro tanto económico como social que producía la hiperinflación quedó plasmada de este modo por la UIA:

“el nivel acumulado de producción para los 12 meses de 1989 en relación con igual período del año anterior mostró una caída del 7.5%. El cuadro más desfavorable se presentó en: insumos y bienes de capital, artículos para el hogar, línea eléctrica, cemento y automotores. El rubro insumos y bienes de capital cayó 57%, electrodomésticos 50%, automotores 35%, cementos 30% y cigarrillos 13%. Es destacable que ninguno de estos sectores tiene como destino principal el mercado externo, corriendo la suerte de la contracción del mercado interno. Por el contrario, los aumentos del período 1987-1989 alcanzaron casi estrictamente a los productos de aquellos sectores con mayor coeficiente exportador: petroquímicos 6%, aluminio 6%, combustibles 5%, insumos plásticos y caucho 4%, químicos minerales 4% y hierro y acero 1%.”⁹⁴

Estos datos económicos contribuyeron a que las reformas de corte neoliberal se constituyeran en la única opción viable para los sectores empresarios, terminando con la crisis económica, social y política que atravesaba el país. Desde la visión del empresariado la crisis era fruto de un

⁹² La llegada de Menem fue recibida con cautela por los empresarios ya que sospechaban, evaluando los discursos de campaña del candidato, que se iniciaría un modelo económico con base en la promoción del mercado interno, el cierre de la economía y la redistribución de la riqueza. Sin embargo, al poco tiempo de asumir Menem dispuso estos temores ya que inició un acercamiento con los sectores empresarios y más económicamente poderosos que cristalizó en un conjunto de medidas que retomaban los reclamos empresarios. Como aspectos simbólicos que buscaron dar tranquilidad al sector empresario, se nombró a un integrante del grupo Bunge&Born al frente del Ministerio de Economía y se designó a Álvaro Alsogaray como asesor presidencial. Estas designaciones buscaban mostrar que la nueva gestión tenía un perfil libre empresista y que introduciría grandes cambios en la economía. Consultar: Acuña (1995b).

⁹³ La aprobación de estas leyes fue producto de un “acuerdo” entre el peronismo y los diputados radicales mediante el cual éstos últimos se comprometían a votar algunas leyes de “emergencia” que llevarían a la concentración del poder de decisión en manos del Ejecutivo por el término de dos años. La Ley de Reforma del Estado (Ley 23.696) autorizaba al Poder Ejecutivo a intervenir en la totalidad de las empresas públicas, suprimir sus directorios y otros órganos de control, modificar su forma social, dividir las e incluso privatizarlas. La Ley de Emergencia Económica (Ley N° 23.697) le brindaba al Poder Ejecutivo amplias posibilidades de decisión si bien mantenía menores vinculaciones con la política de privatizaciones. Entre sus rasgos más salientes se derogaban las diferencias entre el capital extranjero y el local, se suspendía el régimen de “compre nacional” y la promoción industrial que regía la operatoria de las empresas públicas.

⁹⁴ *Memoria UIA*, 1989, p. 18

excesivo intervencionismo estatal, por lo tanto, las propuestas de apertura, desregulación de la economía y privatización de empresas públicas se instalaron como una necesidad.⁹⁵ En este sentido, las opiniones de la dirigencia de la UIA confluían con las de otras corporaciones empresarias como ADEBA, CAC, SRA y Bolsa de Comercio.⁹⁶ Por lo tanto, la hiperinflación selló la idea de que ya no era posible continuar con un modelo político y económico que se sostenía en un excesivo intervencionismo estatal, siendo necesario sentar nuevas bases para el funcionamiento de la economía.

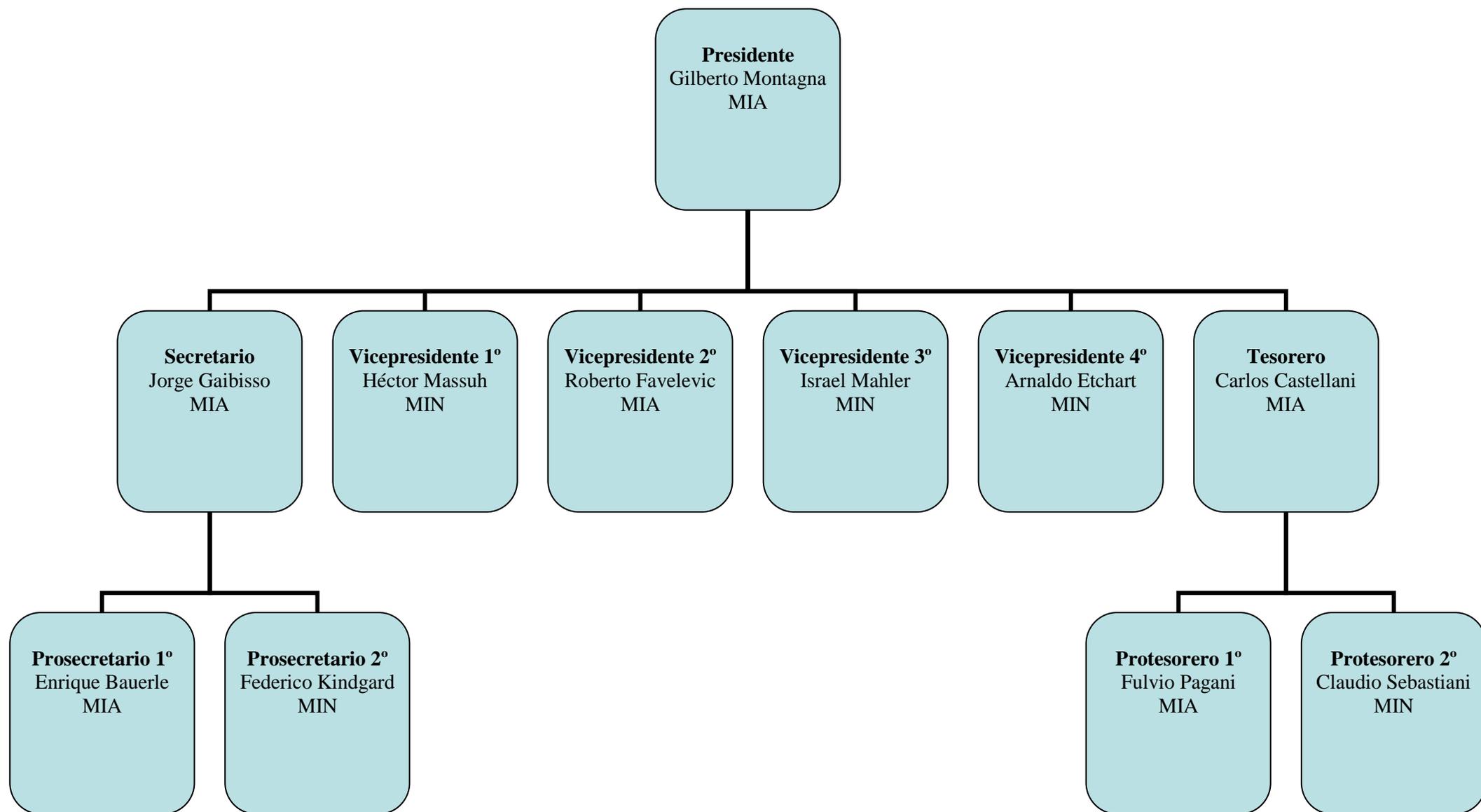
Inmerso en este contexto, el Comité Ejecutivo de la UIA, bajo la gestión de Montagna se compuso de la siguiente manera considerando la inserción estructural de sus dirigentes y sus filiaciones en el plano organizativo institucional de la entidad.⁹⁷

⁹⁵ Sobre las manifestaciones de las corporaciones empresarias en torno a las reformas neoliberales y a los vínculos de las mismas con el Estado consultar: Beltrán (1999, 2001, 2006); Sidicaro (1989, 2001 y 2005), Peralta Ramos (2007).

⁹⁶ Sobre las expresiones de las corporaciones empresarias se puede consultar: *Convención Anual* de ADEBA (1988), *Memoria Anual* de CAC (1988, 1989), *Memoria Anual* de SRA (1989, 1990) y Bolsa de Comercio (*Memoria Anual*, 1988, 1989).

⁹⁷ La presentación de los dirigentes industriales se efectúa con el propósito de delinear las *trayectorias corporativas* de los mismos y las relaciones de éstas con su desempeño en la corporación. En este sentido, se menciona el concepto de trayectoria considerando que “los distintos actores sociales reconocen a lo largo de sus vidas un continuo de experiencias que van trazando itinerarios que se construyen simultánea y pluralmente en múltiples dimensiones” (Bourdieu, 1988). La definición de *trayectoria corporativa* alude a que de las múltiples dimensiones en las que intervienen los actores, la investigación se centra en dos aspectos. Por un lado, se realiza un recorrido por el mundo corporativo señalando las corporaciones, asociaciones o cámaras a las cuales pertenecieron o pertenecen los dirigentes industriales, así como el itinerario que tuvieron en el seno de la propia UIA, con el propósito de delinear ciertas formas de acceso a los cargos directivos en la asociación industrial. Por otro lado, se hace referencia a las posiciones que ocupan en empresas al momento de asumir el cargo. Por lo tanto, las *trayectorias corporativas* se centran en la actividad gremial de sus dirigentes y en sus inserciones en el plano estructural-económico, para evaluar el tipo de actividad empresarial y su pertenencia a empresas y sus incidencias en las características y accionar de la dirigencia empresarial industrial en los distintos períodos.

Figura 3: Composición del Comité Ejecutivo de la UIA en el período Abril 1989-Abril 1991



Fuente: Elaboración propia en base al *Anuario* de la Unión Industrial Argentina (1989, 1990), *Memoria* de la Unión Industrial Argentina (1989, 1990).

Cuadro 2: Trayectorias Corporativas de los integrantes del Comité Ejecutivo en el período Abril 1989-Abril 1991

	Inserción estructural económica	Empresa	Actividad gremial empresaria	Cámara empresaria de pertenencia	Actividad gremial en la UIA
Gilberto Montagna	Industria Alimenticia	Establecimiento Modelo Terrabusi S.A.	Secretario de la CIPA (1965-1983). Secretario (1976-1979); Vicepresidente 1° (1984-1994; Presidente de la COPAL (1980-1988) Secretario de la FIPAA (1975-1984) y Presidente (1985-1987)	CIPA- COPAL	Secretario de la Comisión Transitoria Empresarial Industrial (COTEL, 1978-1979) Integrante de la Comisión Asesora Ejecutiva de la intervención de la UIA (1979-1981) Vicepresidente 1° (1981-1989). Presidente del departamento de comercio (1981-1983) Integrante de la Junta Directiva y del Consejo General (1981-1989)
Héctor Massuh	Industria celulósica-papelera	Massuh S.A.	Integrante de la Federación de Industrias Celulósicas Papeleras y Afines	Federación de Industrias Celulósicas, Papeleras y Afines	Vicepresidente 4° en el Comité Ejecutivo (1987-1989) Integrante de la Junta Directiva y del Consejo General (1987-1989)
Roberto Favelevic	Industria textil	Gotuzzo S.A.	Integrante de la Cámara del Yute y Fibras Duras (1960-1964) Presidente de la FITA (1975-1994) Presidente de la Asociación de Industriales Latinoamericanos Miembro de la Junta Consultiva del CEA y de FIEL	FITA	Comité Ejecutivo: Vicepresidente 3° (1981-1983); Presidente (1983-1987); Vicepresidente 2° (1987-1989) Integrante del consejo general (1981-1989) y de la Junta Directiva (1981-1989) Presidente del departamento de economía (1981-1983; 1988-1991)
Israel Mahler	Industria metalúrgica	Técnica Toledo S.A.	Presidente de la AAFMHA (1976-1981) Presidente de ADIMRA	ADIMRA	Integrante de la Junta Directiva y del Consejo General (1987-1989)
Arnaldo Etchart	Industria vitivinícola	Arnaldo Etchart S.A.	Integrante de la Asociación Vitivinícola Argentina	Provincia de Salta	Comité Ejecutivo: Vicepresidente 4° (1983-1987); Vicepresidente 3° (1987-1989) Integrante del Consejo General (1981-1989) y de la Junta Directiva (1983-1989)
Jorge Gaibisso	Industria petroquímica	Atanor S.A.	Ocupó distintos cargos en la CIQyP	CIQyP	Prosecretario 1° del Comité Ejecutivo (1987-1989)

					Vocal del Departamento de Economía (1985-1987) Integrante del Consejo General (1985-1989) y de la Junta Directiva (1987-1989)
Enrique Bauerle	Industria metalúrgica	Westinhouse de Argentina S.A.	Desempeñó distintos cargos en la UIPBA	UIPBA	Presidente del Departamento de Comercio (1987-1991) Integrante de la Junta Directiva (1983-1989) y del Consejo General (1981-1989)
Federico Kindgard	Industria celulósica-papelera	Celulosa Jujuy S.A.	Presidente de la Unión Industrial de Jujuy	Unión Industrial de Jujuy	Secretario General del Movimiento Industrial Nacional Vocal del Departamento de Relaciones Institucionales (1981-1983) Vocal del Departamento de Economía (1985-1987) Integrante del Consejo General (1981-1989) y de la Junta Directiva (1983-1989)
Carlos Castellani	Industria de Maquinaria Agrícola	Apache S.A.	Presidente de FISFE 81985-1989)	FIFE	Protesorero 1º en el Comité Ejecutivo (1987-1989) Integrante del Consejo General (1987-1989) y de la Junta Directiva (1987-1989)
Fulvio Pagani	Industria alimenticia	ARCOR S.A.	Presidente de la Unión Industrial de Córdoba Integrante del CEA Integrante de la COPAL	COPAL	Integrante del consejo general (desde 1989 hasta 1990)
Claudio Sebastiani	Industria textil	GIATYBAT	Integrante de la AIPBA	AIPBA	Prosecretario 2º en el Comité Ejecutivo (1987-1989) Presidente del departamento de la pequeña y mediana industria (1987-1989) Integrante de la Junta Directiva (1987-1989) y del Consejo General (1985-1989)

Fuente: Elaboración propia en base a Memoria de la UIA (1989-1990) y Anuarios de la UIA (1989, 1990-1991), Diario Clarín y La Nación (ediciones 1989-1991), Kait (1997), Viguera (2000). De la Memoria y Anuarios se ha extraído específicamente la información para la empresa y la actividad gremial empresarial dentro y fuera de la UIA.

A partir de las trayectorias corporativas y de los datos considerados en las mismas, se puede señalar un conjunto de aspectos que vinculan los rasgos organizativos formales de la organización con los informales que se desprenden de su funcionamiento.

En primer lugar, Gilberto Montagna cumplía con los requisitos estipulados en el *Estatuto* de la UIA para acceder a la presidencia: era de nacionalidad argentina, su desempeño en cargos directivos e industriales era superior a 10 años y ejercía la presidencia de una empresa asociada a la UIA al momento de su designación. Sin embargo, el Presidente de la UIA cumplió funciones que excedieron lo pautado en el *Estatuto*, ya que sus acciones, principalmente las vinculadas con la toma de decisiones y la posesión de voto decisorio para definir ciertas cuestiones, estuvieron permeadas por la propia actividad empresarial del Presidente, y por su pertenencia a otras asociaciones. En función de esto, muchas veces las posiciones y decisiones se alejan de los fines establecidos por su propia organización, acercándose y respondiendo a los de otras cámaras o asociaciones de las cuales forma parte. Estos rasgos influyeron en la dinámica de las relaciones y reclamos en el seno de la entidad, así como también en las negociaciones y posiciones que adoptó la dirigencia, y en particular, el Presidente de la UIA en la dimensión política institucional.

En segundo lugar, de las trayectorias corporativas se desprende que los dirigentes de la UIA acceden de dos formas centrales a los cargos directivos:

a) por la pertenencia a cámaras asociadas a la UIA y la ocupación de distintos cargos en los órganos de conducción de la entidad;

b) por la pertenencia a cámaras asociadas a la entidad pero sin haber detentado otros cargos de gestión en el seno de la UIA.

En este sentido, solamente dos, Pagani y Mahler, no ocuparon previamente otros cargos en la UIA, sea en los restantes órganos de conducción, en sus Departamentos o comisiones. En el caso del primero, sus relaciones provenían de ser el Presidente de una empresa asociada a la entidad, y en el del segundo, por pertenecer a una cámara afiliada a la UIA (ADIMRA).

Los restantes directivos desde la normalización de la entidad desempeñaron diversos cargos de responsabilidad en la misma, poniendo de

manifiesto que la trayectoria en la organización y los vínculos con sus distintas actividades desempeñaron un rol importante al momento de acceder a este Comité Ejecutivo.

En tercer lugar, es importante el rol que adquirieron las cámaras representadas por los dirigentes y los sectores a los cuales pertenecían, ya que pusieron en evidencia tensiones entre los requisitos formales establecidos por el Estatuto de la UIA y la dinámica que asumió la práctica de la entidad. Pese a autodefinirse como una entidad que persigue la igualdad entre sectores de actividad y regiones, que defiende al conjunto del sector industrial y propende a la unidad del empresariado industrial, la pertenencia de sus máximos dirigentes a cámaras sectoriales y a sectores de actividad industrial específicos entran en contradicción con los principios recién enumerados.

Estos dirigentes debían conciliar lo exigido hacia ellos por los socios de la entidad, a los cuales debían representar y los reclamos que les imponían sus cámaras respectivas, pretendiendo la defensa, promoción y medidas acordes con sus necesidades y ámbitos de actividad. De este modo, la armonía buscada por el Estatuto entre mercado interno y externo, políticas industriales activas para solicitar al Estado, entre otros objetivos, entraban en contradicción con los intereses particulares de los dirigentes, que dificultaban el cumplimiento de los fines estatuidos.

De esta conformación se desprende que el MIA contaba con seis de los once cargos detentando la mayoría en el Comité Ejecutivo (Figura 1). El sector alimenticio era representado por el Presidente y el Protesorero 1° quienes a su vez aseguraban la representación de los intereses de dos cámaras con peso propio: la Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (CIPA) y la COPAL. Otro sector relevante en el seno del MIA, el petroquímico, mantenía su representación a través del Secretario de la entidad, Jorge Gaibisso, a su vez representante de la Cámara de la Industria Química y Petroquímica (CIQyP).

El sector textil contaba con dos representantes. Roberto Favelevic, en representación de la Federación Argentina de Industrias Textiles (FITA), tradicional cámara asociada al MIA, y Claudio Sebastiani, ejerciendo la representación de las pequeñas y medianas empresas del rubro a través del movimiento minoritario. El sector papelerero celulósico contaba también con

dos representantes, ambos del MIN y sólo uno de ellos con representación territorial. La misma situación presentaba el sector metalúrgico pero con afiliaciones al MIN y al MIA. Finalmente, la industria de maquinaria agrícola y el sector vitivinícola contaban con un representante cada uno y las pequeñas y medianas industrias eran representadas sólo por Israel Mahler y Claudio Sebastiani.

III.2. La preponderancia de la *lógica de los miembros*: gestiones hacia el sector de las pequeñas y medianas industrias

Pese a la mayoría del MIA en el máximo órgano de conducción, la composición estructural del Comité Ejecutivo no daba cuenta de una homogeneidad entre sus dirigentes y los sectores por ellos representados. Esta conformación del Comité Ejecutivo implicó una serie de acciones en la organización institucional de la entidad, y una de las más relevantes se relacionó con el rol del sector PYMI. La gestión de Montagna pretendía incorporar y dar cuenta de la importancia del sector en su seno.

La decisión del dirigente se explicaba por un conjunto de factores. En primer lugar, si bien el sector PYMI no tenía el mayor peso en el Comité Ejecutivo, dirigentes como Mahler, Kindgard, Sebastiani e incluso Favelevic estaban comprometidos con la representación de los intereses del sector, y formaban parte de cámaras y asociaciones con peso en las estructuras de la UIA. En segundo lugar, la incorporación efectiva de la representación de las PYMI en la entidad, a partir de 1981, obligaba a la dirigencia de la UIA a articular políticas que atendiesen las necesidades del mismo.

En tercer lugar, la trayectoria empresarial de Montagna y los vínculos que mantenía con entidades disociadas de la problemática PYMI, como la COPAL, hacían que el mismo buscara articular consensos en el seno de la UIA entre los intereses existentes, y por lo tanto, promover políticas que considerasen el rol de las PYMI en el funcionamiento del sector industrial. En esta línea, el Presidente de la entidad manifestaba que el accionar

institucional de la UIA estaría marcado por la problemática del sector⁹⁸, y que las PYMI eran fundamentales en la estructura económica argentina por la alta presencia de estas empresas en las economías regionales y en la generación de empleo.

Los esfuerzos de la gestión de Montagna para que el sector PYMI se encontrara representado en la estructura decisional de la UIA, perseguía como objetivo primordial evitar que esas empresas buscaran canales alternativos de representación. En este aspecto, si bien tras la reformulación estatutaria que acompañó a la apertura democrática en el plano nacional, la UIA había resurgido como la entidad con mayor representatividad en el sector industrial, el reacomodamiento de las restantes entidades (CGI y CAI), tradicionales representantes de este sector, podían convertirse en un polo de competencia por la representación, que la UIA buscaba neutralizar, con el propósito de continuar fortaleciendo su posición. Desde el Departamento PYMI de la entidad se manifestaba:

“ha sido un objetivo central de este departamento sustituir el tratamiento asistencialista de las PYMI por un enfoque que tenga en cuenta su rol en la estructura productiva, su dinámica y su necesidad de participar en el comercio exterior y en particular en los procesos asociativos regionales.”⁹⁹

A través de esta afirmación la dirigencia de la UIA buscaba reevaluar ciertos preconceptos en el tratamiento de las PYMI, especialmente los referidos a su estricta vinculación con el mercado interno, la antinomia entre PYMI y gran empresa y el carácter siempre genérico del análisis y las propuestas para el sector. Dentro de las políticas consideradas indispensables, la conducción industrial mencionaba la necesidad del acceso rápido, completo y confiable a la información, ya que a partir de la misma era posible tomarse las decisiones necesarias. Entre las principales acciones llevadas a cabo por la presidencia de la entidad en esta línea se destacaron: la realización del Congreso MICROPYME¹⁰⁰, el Programa de Internacionalización¹⁰¹, energía eólica¹⁰², misión de pequeña y mediana

⁹⁸ La problemática de este sector fue abordada por la UIA en noviembre de 1990 en el XII Simposio Latinoamericano de la Pequeña y Mediana Empresa. Consultar: *Anuario UIA*, 1990.

⁹⁹ Departamento PYMI, *Memoria de la UIA 1990*, 2º parte, p. 50

¹⁰⁰ *Memoria UIA*, 1989, pp. 51-52.

¹⁰¹ *Memoria UIA*, 1989, p. 53.

¹⁰² *Memoria UIA*, 1989, pp. 54-56.

empresa¹⁰³. En la misma dirección, se modificó la estructura del Departamento PYMI mediante la formación de 4 áreas y 1 comisión que a su vez se dividieron en grupos operativos de trabajo.¹⁰⁴ Siguiendo el análisis de Schmitter (1985), la UIA pretendía incrementar la provisión de servicios a sus asociados, mediante el funcionamiento de *lógica de servicios*, más que la búsqueda de consenso interno a través de la participación de sus miembros, fortaleciendo la *lógica corporativa*.

Otra modificación interna se produjo en agosto de 1989 con el establecimiento del Departamento de Economías Regionales, cuya función era contribuir en la elaboración y análisis de temas típicamente regionales para que la UIA pudiese ejercer su representación en el plano nacional.¹⁰⁵ Su creación se relacionaba con la incorporación equitativa de las regiones en su seno, tras la reforma estatutaria, y con la necesidad de dar respuesta y efectivizar las demandas de otro sector que también había ampliado la base de representación de la UIA.

Relacionado con lo anterior, la dirigencia fabril buscaba no sólo mantener sino ampliar su espectro representativo para brindar lugar a entidades que hasta ese momento no disponían de espacios de representación. Con esta finalidad, en 1989, se realizó una reforma estatutaria¹⁰⁶ que amplió en 10 integrantes el Consejo General, formado ahora por 250 miembros. Esta decisión permitió el ingreso de 5 consejeros sectoriales y 5 regionales.

Por último, y para fortalecer las acciones mencionadas en el plano organizacional, se decidió la formación de un Consejo Asesor de la Presidencia de la UIA, que contaba con la participación de los ex Presidentes de la entidad y la incorporación anual de un empresario de relevancia elegido por los asociados (en 1990 el empresario designado fue el Ing. Roberto Rocca). Este organismo buscaba no sólo ampliar la representación en cuanto al número de asociados, sino fundamentalmente

¹⁰³ Memoria UIA, 1989, p. 58.

¹⁰⁴ Las áreas fueron las siguientes: administración y control de gestión; política económica y social; internacionalización; formación, capacitación y actualización empresarial. La única comisión fue la de Promoción cuyo propósito consistió en desarrollar acciones para proyectar la presencia de las PYMIS en el plano nacional difundiendo su rol económico y social en la sociedad. Se puede ampliar información en la *Memoria* de la UIA, año 1990.

¹⁰⁵ Al respecto se puede consultar: *Memoria* de la UIA, 1989.

¹⁰⁶ Esta Reforma Estatutaria se efectuó en 1989 y fue presentada por la Asesoría Legal de la UIA ante la Inspección General de Justicia y aprobada por la misma. Consultar: *Memoria* de la UIA, 1989, p. 8.

brindar mayor legitimidad y consenso a las decisiones tomadas por los dirigentes de la entidad. Desde la dirigencia de la UIA se señalaba:

“las funciones del Consejo tienen por objeto capitalizar la experiencia de los Presidentes y de los industriales elegidos en el tratamiento de los problemas que la Presidencia de la UIA considere que deben ser sometidos a consulta.”¹⁰⁷

Las acciones mencionadas se vinculaban con el funcionamiento de los mecanismos de la *lógica de los miembros* en la dinámica de la entidad. Este concepto refiere a que las asociaciones empresarias brindan incentivos a sus miembros para lograr apoyos y recursos de los mismos, redefiniendo de este modo intereses individuales en función de un interés común. Entonces, el propósito de la dirigencia era proveer de servicios y brindar incentivos a sus asociados para lograr la permanencia de los mismos en la entidad, así como el consenso necesario para legitimar sus decisiones y acciones. La tensión entre los intereses heterogéneos en la UIA que se reproducía por las diferencias de representación obtenidas en el máximo órgano de conducción, hacía que los dirigentes buscasen por medio de las estructuras de la entidad dar respuestas a los mismos con el propósito de encolumnarlos tras la persecución de un objetivo común.

Por otra parte, y pese a las diferencias de representación en el seno del Comité Ejecutivo, la representatividad de la UIA, a partir de las principales entidades de 2° grado que la integraban era alta y se mantendrá a lo largo de los períodos. Entre las más importantes se pueden señalar COPAL (industria alimenticia) con 37 cámaras; FITA (industria textil) con 28 cámaras; Federación Argentina de la Industria de la Madera (FAIMA) con 26 cámaras; ADIMRA (metalurgia) con 15 cámaras; Federación de la Industria Metalúrgica Argentina (FIMAR) también con 15 cámaras; Federación Argentina de la Industria del Caucho (FAIC) con 7 cámaras; Federación de Industrias del Azúcar y del Alcohol con 3 cámaras; Unión Minera Argentina con 3 cámaras; y Asociación Argentina de Empresarios Mineros con 4 cámaras.

A las mencionadas se agregaban otras cámaras únicas como la Asociación de Fábrica de Automotores (ADEFSA), la Cámara de la Industria

¹⁰⁷ Memoria 1990, 1° parte, UIA, p.15

del Tabaco (CDIT), la Cámara Argentina de la Industria del Aluminio y Metales Afines (CAIAMA), la Asociación de Fabricantes de Cemento Pórtland, la Cámara de Fabricantes de Vidrio (CAFAVI), la Cámara de la Industria del Neumático y otras marcadamente representativas del sector como la Cámara Argentina de la Industria Plástica (CAIP), la CIQyP, Cámara de Industriales Gráficos de la Argentina (CIGA), la Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel y la Cámara de la Industria del Calzado. De estas entidades, cuatro tenían presencia en el Comité Ejecutivo a través de sus dirigentes.

III.3. Las reformas estructurales y la construcción de la *acción corporativa y colectiva de la UIA*

A partir de la composición estructural económica de los dirigentes de la entidad y de las acciones implementadas en la dimensión organizativa-institucional, en este apartado, se analiza cómo el contexto en el cual se desenvuelven las organizaciones, es decir, la esfera política-institucional, influye sobre sus acciones, tomas de decisión y posicionamientos a través de la *lógica de la influencia*.

En los inicios de la gestión de Montagna, los principales cambios económicos se vinculaban con los intentos de distintos planes de estabilización para contener la inflación y con la puesta en marcha del proceso de apertura económica que contribuía a esta finalidad. Dos ramas industriales, la agroindustrial y la petrolera eran proclives a apoyar los procesos de apertura. Las industrias de la alimentación eran un bloque económica y políticamente poderoso dentro del sector manufacturero, tal como se evidencia al considerar su presencia en la dirigencia de la UIA. Estos sectores presentaban una posición más favorable y proclive a la apertura frente a otros sectores partidarios de la protección o por lo menos de una apertura gradual y selectiva (textiles, metalúrgicos, algunos sectores de la siderurgia). Principalmente, son estas las diferencias que atravesaron el seno de la UIA en estos primeros años.

Si bien avalaban el proceso de apertura, los reclamos de los industriales se centraban en las modificaciones del esquema arancelario que se realizaban desde el ámbito gubernamental. Fundamentalmente, los integrantes del MIA afirmaban que la aplicación y viabilidad del proceso de

apertura era posible si se acompañaba por una estructura arancelaria correcta y la aplicación de medidas de control *antidumping*. Esta posición de los integrantes del MIA quedó plasmada en la *Memoria* de la institución, donde se señalaba que hacia fines del año 1990 la situación arancelaria se adecuaba a las distintas etapas del proceso industrial, y si bien aceptaba mejoras, le permitía un manejo adecuado del arancel, ya que el mismo tenía un mínimo de 11% y un máximo de 24%. Sin embargo, se remarcaba que en enero de 1991, el entonces Ministro de Economía, Erman Gonzalez, modificó esta estructura por el establecimiento de un arancel único del 22%. Desde la visión de la dirigencia industrial, el sistema producía inconsistencias y distorsiones porque trataba a las materias primas, a los bienes intermedios y a los productos finales con un mismo nivel arancelario.¹⁰⁸

Tras la renuncia del Ministro de Economía, en un contexto crítico de corrida contra el dólar y estallido inflacionario, asumió el cargo Domingo Cavallo y adoptó un conjunto de decisiones que profundizaron la apertura de la economía, apartándose de ese arancel único. Se estableció una estructura arancelaria de tres niveles escalonados según el valor agregado de los productos y/o su carácter de materias primas, insumos intermedios o bienes finales.

El esquema fue el siguiente: 22% para productos finales o de alto valor agregado (bienes de capital, indumentaria, acrílicos, caños sin costura, libros, calzados, máquinas, aparatos y material eléctrico), 11% para bienes intermedios (productos siderúrgicos, hilados de algodón y lana, insumos petroquímicos, harina, aceite, lácteos y conservas, papel y hojalatas para envases, entre otros), 0% para bienes de capital no producidos en el país, materias primas y alimentos (Peralta Ramos, 2007). Hubo algunas excepciones originadas en medidas de política sectorial como los automóviles con un arancel del 35% y un régimen especial con cupos e incentivos, y los productos electrónicos que recibieron una tarifa más alta que el máximo establecido. Otras se basaron en la lógica técnica del producto como el caso del cemento que debido a sus altos costos de transporte hizo que se mantuviera ciertos mercados protegidos a precios diferentes de los del mercado internacional (Schvarzer, 1998).

¹⁰⁸ Consultar *Memoria* de la UIA, 1990, pp. 12-18.

Los distintos sectores e intereses representados en la UIA provocaban que esta política gubernamental tuviese efectos disímiles sobre los mismos. La apertura rápida e indiscriminada de la economía implicaba un ingreso masivo de importaciones a precios inferiores a los internacionales. Además, la situación se agravaba por la quita de los derechos específicos y la imposibilidad de establecer rápida y eficientemente un sistema *antidumping*.¹⁰⁹

Frente a esta situación, la dirigencia de la UIA optó por un discurso amplio y contenedor de las diversas necesidades industriales, buscando principalmente no excluir a los sectores más afectados. La dirigencia industrial expresaba:

“la entidad ha tomado una firme oposición frente a esta nueva agresión a la industria nacional, ya que una vez más se ha utilizado el arancel aduanero por motivos coyunturales para gravitar en los precios lo que constituye un severo error conceptual sobre el significado de dicha herramienta de política industrial.”¹¹⁰

Además, las críticas industriales hacia el esquema arancelario se relacionaban con el inminente establecimiento de la Ley de Convertibilidad, que modificaría la estructura de precios relativos de la economía. Finalmente, la Ley de Convertibilidad (Ley N° 23.298), fue sancionada el 27 de marzo de 1991 por el Congreso Nacional y establecía a partir del 1° de abril una relación cambiaria fija entre la moneda nacional y la estadounidense, a razón de 1 dólar estadounidense por cada 10.000 Australes. Luego, los australes serían reemplazados por una nueva moneda, el peso convertible de valor fijo también en un dólar.¹¹¹

La nueva estructura de precios relativos ponía en evidencia la pérdida de posiciones de los precios de los bienes industriales respecto al

¹⁰⁹ Consultar Anexo, Cuadro 1.

¹¹⁰ *Memoria* 1990, 1° parte, p. 17

¹¹¹ La Ley de Convertibilidad obligaba al Banco Central a vender la cantidad de divisas que requiriese el mercado a esa relación monetaria y a retirar de circulación la moneda local así adquirida. Este mecanismo hacía actuar al BCRA como una caja de conversión y producto de esto la entidad perdió capacidad de manejo autónoma del dinero, y la variación del stock de moneda circulante pasó a depender mayoritariamente del flujo de capitales externos. Además, en el año 1992 se reformó la carta orgánica del BCRA para aumentar la autonomía del organismo y establecer su independencia con respecto al gobierno nacional. Producto de esta modificación, el déficit público dejó de ser sustentado por la emisión de moneda y se produjo un crecimiento rápido y constante del endeudamiento público, tanto interno como externo. Consultar: Basualdo (2003), Ferrer (2005), Rapoport (2006), Diamand y Nochteff (1999),

promedio. Estos bienes estaban amenazados y contenidos por la competencia de los bienes importados, alentada por el atraso cambiario¹¹², la rebaja de los aranceles y la supresión de las barreras no arancelarias de todo tipo. La política de apertura aseguraba que frente a incrementos de la demanda interna de esos bienes, la misma sería abastecida por esa oferta externa impidiendo que los productores locales aumentaran sus precios cuando se llegase a la saturación de la capacidad instalada (Schvarzer, 1998).

Pese a las heterogeneidades sectoriales en la UIA, la mayor parte de los industriales manifestaba su preocupación frente a los efectos de estas medidas, y disintían con los argumentos oficiales que afirmaban que los aranceles diferenciados por valor agregado posibilitarían una mayor protección relativa de la industria y un abaratamiento de los insumos provenientes del exterior. En este sentido, la dirigencia de la UIA articulaba una *acción corporativa empresaria* que buscaba representar al conjunto industrial, y manifestar a los actores públicos y privados mediante el despliegue de la *lógica de la influencia*, su preocupación por los efectos sobre el conjunto de la actividad industrial, más allá de la pertenencia sectorial de cada uno de ellos. La conducción de la UIA afirmaba:

“los efectos de baja arancelaria que abarca a grandes sectores industriales y la desaparición de los derechos específicos constituyen dos medidas de extrema gravedad para la industria argentina, que adicionados a la alta capacidad ociosa y a la actual suspensión de personal, configuran un sombrío panorama de cierres definitivos o en el mejor de los casos de fuerte reducción de personal.”¹¹³

Las preocupaciones industriales sobre la apertura económica junto al retroceso en el tipo de cambio por la Convertibilidad, que contribuiría a estimular las importaciones y desincentivar las exportaciones, fueron expresadas por integrantes de la UIA, pertenecientes a distintos sectores de actividad y vinculados a sus distintas corrientes internas. Roberto Favelevic sostenía:

¹¹² El atraso cambiario lo que hacía era disimular una modificación profunda en los precios relativos. La convertibilidad se constituyó bajo ese fenómeno que surgió en 1990 y que luego se fortaleció con las primeras alzas de precios posteriores al plan para estabilizarse en el nivel alcanzado en 1993.

¹¹³ Diario *Clarín*, 21/3/1991.

“no resulta fácil realizar una conversión a una paridad de 10000 Australes. Pero así como resulta difícil esto, también resultará compleja la reducción de los precios internos. La fijación de una paridad cambiaria de 10.000 Australes deja al descubierto dos problemas: el primero, un fuerte perjuicio a la industria local por el aumento de importaciones como consecuencia del dólar bajo y el segundo, un fuerte deterioro de las exportaciones por el aumento de los insumos internos.”¹¹⁴

Sin embargo, las tradicionales posturas liberales de los integrantes del MIA en el seno de la UIA, hacían que continuaran brindando su apoyo a medidas de corte liberal pese a señalar los problemas que se avecinaban. En un reportaje Favelevic señalaba:

“hay dudas pero pensamos que es mejor tener dudas sobre una política económica basada en la libertad que no avalar esto. Uno puede dudar de que haya éxito pero no de que filosóficamente está en el camino correcto.”¹¹⁵

Las declaraciones del dirigente exponen la importancia de la dimensión ideológica en los procesos de toma de decisión de los actores corporativos, que al mismo tiempo, se insertan en las estructuras económicas y políticas que los rodean. Los integrantes del MIA explicaban su diagnóstico de la crisis como consecuencia del exceso de intervencionismo estatal, y por lo tanto, las reformas propuestas que incluían la apertura de la economía, la desregulación de los mercados y la privatización de empresas públicas eran vistas como necesarias e ineludibles (Beltrán, 2006).

Desde el MIN, tradicionalmente vinculado con políticas de corte *desarrollista e industrialista*, se expresaba Eduardo De La Fuente, ex presidente de la UIA:

“el plan lanzado por el ministro Cavallo es una salida violenta y mágica ya que en lugar de tener la tablita de Martínez de Hoz tenemos un tablón. Ojalá tenga éxito pero me parece que no hay ningún ingrediente que haga a la reactivación”.¹¹⁶

Por otra parte, las posiciones y reclamos de la dirigencia de la UIA en la dimensión política institucional estaban condicionados por su

¹¹⁴ Diario *Clarín*, 22/03/1991.

¹¹⁵ Diario *Clarín*, 18/02/1991.

¹¹⁶ Diario *Clarín*, 22/03/1991.

pertenencia a otros espacios de representación empresaria como el Grupo de los 8, y por la participación de algunos de sus integrantes en el CEA.

En relación con el primero, y si bien durante este período no fue fácil el aglutinamiento y unificación de los distintos intereses que reagrupaba, sí había coincidencias en manifestar el apoyo a la orientación liberal de las políticas económicas del gobierno. En este sentido, algunas opiniones de los integrantes de la UIA, principalmente de los del MIN, entraban en contradicción y divergían de la de los empresarios que formaban parte del Grupo de los 8. Éstos avalaban la revalorización del austral a través de una paridad fija con el dólar y la desindexación de la economía como una solución rápida y efectiva para salir de la crisis. Dadas estas discrepancias, el Grupo de los 8 evitaba emitir comunicados sobre cuestiones tales como la apertura, la política industrial y el tipo de cambio, temas clave para el sector industrial. Pese a las dudas del conjunto del empresariado sobre los efectos a largo plazo, se valoraba la posibilidad de establecer reglas de juego claras que brindaran certidumbre y confianza. Además, las medidas cumplían con los reclamos efectuados por el conjunto empresarial desde la gestión alfonsinista.¹¹⁷

Si bien la UIA también había reclamado estas medidas para brindar previsibilidad y consideraba un requisito indispensable la estabilidad macroeconómica para el correcto funcionamiento de la economía, al ser la entidad representativa de algunos de los sectores más afectados por la apertura comercial y el nuevo tipo de cambio, requería medidas compensatorias que habilitasen la reconversión productiva de la industria. De este modo, su pertenencia a espacios más amplios de representación empresarios, como el Grupo de los 8, generaba tensiones en su seno que hacia la finalización de los '90 se fueron acentuando y condujeron a su separación (Dossi, 2004).

Algunos dirigentes industriales, representantes de empresas asociadas a la UIA, formaban parte del CEA y desde allí presionaban individualmente a las autoridades gubernamentales. Asimismo, respaldaban la orientación liberal y aperturista de las políticas económicas pero simultáneamente negociaban con el gobierno para solucionar problemas específicos de sus respectivos sectores de actividad. Estas acciones fueron

¹¹⁷ Al respecto se puede consultar Viguera (1997), Aruguete (2006) y Beltrán (2006).

hechas por el sector de las terminales automotrices, encabezadas por Francisco Macri, que para defender sus propios intereses sectoriales rechazaban enérgicamente la liberalización de la importación de autos. Un accionar similar desplegaba la siderúrgica Acindar, liderada por Alcides López Aufranc. Estos líderes empresarios utilizaban sus posiciones en el CEA como un espacio desde donde reivindicar los aspectos más liberales de las políticas económicas, pero negociando vía *lobby* con el gobierno la protección para sus sectores de actividad y el resguardo de sus intereses sectoriales.¹¹⁸ En este sentido, es importante la lógica de compensaciones que se establece entre el Estado y algunos sectores económicos, en este caso los industriales, a la que hace referencia Etchemendy:

“la literatura, en general, concibe las compensaciones otorgadas por el Estado en casos exitosos de implementación de reformas de mercado en términos de la extensión de beneficios sociales o subsidios a los pobres, los desocupados o los sectores industriales débiles o atrasados; en resumen, a perdedores individuales del mercado. Sin embargo, **la experiencia argentina en algunos sectores industriales y en el ámbito laboral, revela la importancia de las retribuciones dirigidas a los actores colectivos poderosos arraigados en el viejo sistema Estado-céntrico. Entre los potenciales perdedores en las reformas de mercado, las compensaciones se orientaron no a los débiles, sino a los fuertes en los distintos entramados de interés**” (Etchemendy, 2001: 677, el subrayado es propio).

El discurso y accionar tomados por la dirigencia de la UIA se vinculaban con esta situación, ya que eran los empresarios industriales pequeños y medianos quienes carecían de llegada directa al gobierno y de capacidad de *lobby*, y por lo tanto, requerían de las estructuras de la UIA para viabilizar sus reclamos.

III.4. Fragmentación en la dimensión organizativa-institucional: dificultades para construir la *acción corporativa empresarial*

En la dimensión organizativa institucional de la UIA se manifestaban las discrepancias sobre las medidas gubernamentales aplicadas en el plano político-institucional, producto de las inserciones estructurales como también de las orientaciones político-ideológicas de sus integrantes.

¹¹⁸ Consultar Diario *Clarín* 28/8/1989, Diario *Ámbito Financiero* 24/8/1989, *Informe Industrial*, septiembre de 1989. Véase Viguera (2000).

El sector agroindustrial estaba menos afectado por las medidas que el de los fabricantes de manufacturas industriales, ya que la eliminación de las retenciones, el compromiso del gobierno para brindar asistencia crediticia y las ventajas comparativas del campo los ubicaba en una posición más ventajosa que a los industriales manufactureros, quienes a partir del 1° de abril de 1991, estarían expuestos al ingreso de productos importados favorecidos por las bajas y eliminaciones arancelarias y por el atraso cambiario (Schorr, 2004).

Los precios relativos de los alimentos y de la mayor parte de la oferta agropecuaria se modificaron por el nuevo tipo de cambio, por la eliminación de los impuestos de exportación y por las nuevas formas de actuar de los mercados locales. Los precios de los alimentos y de las materias primas subieron en relación al promedio y además quedaron vinculados a la evolución de las cotizaciones internacionales. Este mismo proceso ocurrió con otra materia prima como el petróleo. Esto implicó que los precios dependiesen del mercado externo y que los cambios de los precios internacionales afectasen la estructura de los precios internos y dejasen con menores posibilidades de amortiguar sus efectos (Schvarzer, 1998).

Los industriales manufactureros afirmaban que la nueva paridad cambiaria ponía en peligro sus exportaciones que incorporaban valor agregado. Señalaban que sectores como indumentaria y siderurgia presentaban retrocesos en sus ventas externas, y que si a esto se sumaba la apertura económica se agravaría notoriamente el panorama por la actividad industrial. Israel Mahler manifestaba:

“un austral sobrevaluado alienta quiera o no las importaciones, se rebajan aranceles, posibilitando que los demás países vuelquen sus exportaciones en el mercado argentino. Hoy hay grandes sobrantes de producción en el mundo, por la extendida recesión internacional”.¹¹⁹

En referencia a la apertura comercial, los integrantes del MIA sostenían que con una efectiva ley *antidumping*, un funcionamiento adecuado de la Aduana y mecanismos para corregir los daños a los sectores

¹¹⁹ Diario *Clarín* 25/03/1991.

más afectados, el nuevo tipo de cambio no haría mermar significativamente sus exportaciones. Señalaba Montagna:

“a ellos (al campo) le mejoraron el tipo de cambio con la eliminación de las retenciones. A nosotros con la reducción de tarifas (...) lo que importa es el tipo de cambio real, si se bajan nuestros costos, vía la reducción de las tarifas eléctricas y la devolución de impuestos, seguiremos exportando”.¹²⁰

El optimismo de Montagna se contraponía a las opiniones de los industriales agrupados en el MIN, y también a la de algunos integrantes del MIA, poniendo de manifiesto la heterogeneidad existente no sólo en la UIA sino al interior de cada uno de sus lineamientos. En esta línea se expresaba Roberto Favelevic: “va a ser muy fácil importar, queremos que producir sea igualmente fácil”.¹²¹

Además de los efectos concretos sobre los sectores de actividad industrial, los posicionamientos respondían a la orientación tradicional de sus lineamientos con respecto al intervencionismo estatal, principalmente en cuestiones de precios y salarios, en la orientación mercado internista o pro exportadora y en la valorización que otorgaban a conceptos tales como “libertad de mercados”, “eficiencia privada”, “políticas activas”, “desarrollo industrial”, entre otros. Los reclamos y posiciones tradicionales del MIN, vinculados con posiciones más “desarrollistas” y “nacionalistas” no se correspondían con la orientación que tomaban las políticas económicas del gobierno. En el seno del MIA, y pese a la presencia de la COPAL, que le imprimía un fuerte sesgo liberal ortodoxo, estaban presentes cámaras sectoriales del rubro metalúrgico y el textil que rechazaban esta ortodoxia liberal y se pronunciaban a favor de políticas de corte “proteccionista”, defendían la promoción industrial y el “compre nacional”.

La formación de la *acción corporativa empresaria* en el seno de la UIA estaba influida por el rol que la entidad pretendía tomar en la dimensión política institucional. En los comienzos de los '90, la UIA no era considerada uno de los interlocutores privilegiados por el gobierno, ya que el Ejecutivo llevaba adelante contactos directos con los grupos económicos dejando marginadas a las asociaciones empresarias (Birle, 1997). Frente a esto, la dirigencia de la entidad fabril pretendía recuperar canales de

¹²⁰ Diario *Clarín* 27/03/1991.

¹²¹ Diario *Clarín* 27/03/1991.

comunicación e interlocución con el gobierno, y una posición de confrontación excesiva hubiese ido en contra de este objetivo. Montagna afirmaba que sería más eficaz influir sobre el Estado a través de contactos amistosos.¹²² Además y con este propósito los líderes de la UIA debían accionar considerando las posiciones y estrategias desarrolladas por otras corporaciones empresarias que eran un limitante para su propio accionar frente a los actores públicos y privados.

En este marco, la UIA llevaba adelante su proceso eleccionario para renovar autoridades y los impactos diferenciales de las medidas en sus distintos sectores se trasladaron inmediatamente al mismo. Este proceso eleccionario estuvo marcado por la implementación de las reformas, evidenciando cómo el contexto en el cual están inmersas las corporaciones las delimita y condiciona en su accionar, y fundamentalmente en sus procesos de decisión internos.

La nueva coyuntura económica a la que se enfrentaba la industria llevó a la propuesta de unificar las listas del MIA, encabezada por Montagna y del MIN, liderada por Mahler, ya que se argumentaba que una entidad fabril unificada tendría mayores posibilidades de negociar exitosamente con el gobierno. José Pecoraro afirmaba: “frente a un proceso de cambio tan profundo como el actual, la disgregación de posiciones y reclamos por parte de la UIA no conduciría a efectos positivos para el desenvolvimiento del sector”.¹²³ En los inicios del año 1991, las críticas industriales eran abundantes ya que se especulaba con que se pudiesen introducir modificaciones en el rumbo económico adoptado.

Las diferencias centrales entre Montagna y Mahler radicaban en la posición ideológica y los sectores en los cuales asentaban su base de representación. Montagna, inserto en las estructuras del MIA, avalaba las políticas liberales, pro mercado y de reducción del rol del Estado en la definición de la política económica. Se relacionaba con los sectores proclives a medidas aperturistas que buscaban una UIA con “perfil bajo” y moderados reclamos hacia el gobierno. Mahler, integrante del MIN, si bien avalaba la liberalización general de la estructura económica, abogaba por una participación del Estado en la gestión de la política económica, y

¹²² Diario *Clarín*, 6/4/1990.

¹²³ Información obtenida por la autora en una entrevista realizada al industrial mencionado, perteneciente al sector plástico, 20/04/2009.

particularmente en la industrial, otorgando centralidad al sector industrial como motor del crecimiento y desarrollo del país. Su trayectoria estaba asociada a la de las empresas metalúrgicas y al sector PYMI. Por lo tanto, y a diferencia de Montagna, pretendía revitalizar la posición de la UIA para que la misma plasmase más enérgicamente sus posiciones al gobierno.

Los encargados de llevar adelante el proceso de unificación interno fueron Zavalía Lagos (Alpargatas), Roberto Rocca y Sergio Einaudi (grupo TECHINT). Además, estos dirigentes pertenecían a grupos económicos locales y que su activa participación en la política interna de la UIA era producto de su pérdida de contactos directos con el gobierno tras el fracaso del plan Bunge & Born. (Birle, 1997). Por lo tanto, veían en la UIA su posibilidad para influir en la política económica y consideraban que si la entidad se presentaba cohesionada y con decisiones consensuadas aumentaría su capacidad de intervención en las decisiones políticas. Estos grandes industriales se alineaban en las estructuras del MIN y estaban decididos a volcar su apoyo a Mahler de no consensuarse una lista común en la entidad. La construcción de la *acción corporativa empresaria* en el seno de la UIA pasó a estar dominada por una dinámica diferente y con actores nuevos que le imprimía rasgos particulares.

Zavalía Lagos se mostraba favorable a la renuncia de ambos candidatos a la conducción de la UIA, para buscar un empresario representativo del sector industrial que no estuviese “contaminado” por las internas.¹²⁴ Sin embargo, este objetivo no pudo ser cumplido debido a la intransigencia de Montagna y de la mayor parte de los integrantes de su lista quienes sostuvieron: “todo es negociable menos Montagna”.¹²⁵ Esta estrategia de los integrantes del MIA se vinculaba con dos factores: por un lado, el peso y poder que tenían en las estructuras de la UIA desde la normalización de la entidad, ya que el Presidente perteneció a este agrupamiento desde el año 1981. Por otro lado, formaban parte del MIA cámaras empresarias de peso como la COPAL, la CIPA y algunos integrantes de la FITA y ADIMRA que eran relevantes en la dinámica

¹²⁴ Uno de los nombres que comenzó a circular fue el de Alberto Ibáñez (Acindar), perteneciente a la metalurgia, candidato que desató la ira de Montagna y el endurecimiento de su posición de no renunciar a la conducción de la central fabril. Información brindada por un industrial entrevistado, perteneciente al rubro textil, 15/08/2007.

¹²⁵ Diario *Clarín*, 5/4/1991.

interna de la organización, particularmente en la definición de los candidatos para los procesos electorarios.

La dirigencia de la UIA buscó fortalecer los mecanismos de la *lógica de los miembros*, promoviendo los distintos intereses en pugna con la finalidad de articularlos en pos de la consecución de un interés común. Sin embargo, la falta de claridad sobre las decisiones que se tomarían en el seno de la entidad así como la incertidumbre que planteaba el contexto en el cual se desarrollaba el accionar de la UIA pusieron limitaciones a este propósito.

La heterogeneidad de intereses, no sólo económicos, sino también políticos e ideológicos de los dirigentes llevaron a la imposibilidad de articular una *acción corporativa empresaria* en el seno de la asociación. En consecuencia, se incrementaban las dificultades para plasmar en la dimensión política-institucional el accionar colectivo de la misma a través de los dispositivos de la *lógica de la influencia*.

Los argumentos de Montagna y del MIA para rechazar la lista de unidad se basaban en que la misma no se formaba a partir de un proceso democrático de selección, que debía realizarse a través de las cámaras, en los respectivos movimientos, para luego confluír en una lista de unidad. Montagna afirmaba en tono de queja:

“esta vez, surgió una alianza electoral articulada sobre el MIN, algunas empresas nucleadas en el Club de Exportadores y la entidad metalúrgica que es representada por su presidente. La lista de unidad (...) arrancó con los nombres de quienes la iban a integrar (...) después se invitó al MIA que es mayoritario a participar con uno o dos representantes (...) Así, esta lista no respondía al criterio de selección democrático previo, se autodefinía de unidad pero los postulantes eran elegidos por ellos mismos”.¹²⁶

Por otra parte, Montagna esgrimía argumentos vinculados directamente con la dimensión organizativa-institucional de la UIA. Se refería a la estructura de representación, a la necesidad de aunar y cohesionar intereses fragmentados y diversos, en pos de articular una acción colectiva de la corporación empresaria en el plano nacional. Sostenía que la lista de unidad se caracterizaba por una marcada preponderancia de empresas de importancia en el país orientadas principalmente a la actividad de base. De esta manera, se rompía el equilibrio entre la industria

¹²⁶ Fragmento de entrevista concedida al Diario *Clarín*, 28/04/1991, pp. 17-18.

manufacturera y la de base, la exportadora y la del mercado interno, la de mano de obra intensiva y la de capital intensivo.

Además señalaba que la participación de grandes grupos económicos podía tener un aspecto a favor y otro en contra. Favorablemente, contribuiría al fortalecimiento de la entidad disminuyendo la constitución de polos alternativos de representación; desfavorablemente al adquirir demasiado peso, los grandes empresarios lograrían imprimirle a la entidad una dirección determinada y acorde a sus intereses, que llevaría a que las PyMIS no fuesen representadas y buscaran canales alternativos de representación, llevando de cualquier manera a una pérdida de cohesión de la UIA y a una mayor debilidad en la negociación de políticas (*Anuario de la UIA*, 1990, primera parte).

Las declaraciones del dirigente del MIA contrastaban con la orientación y representación tradicional del agrupamiento. Las mismas se debían a la alta fragmentación interna en la entidad que estaba ocasionando profundos reposicionamientos y quitando apoyos tradicionales a los integrantes del MIA. Por lo tanto, el propósito del dirigente era brindar un discurso comprometido con la situación del sector PYMI, y fundamentalmente con la necesidad de que la UIA no conformase una dirigencia escindida de sus necesidades para obtener su apoyo.

El objetivo del MIA era retener la conducción de la UIA y para esto necesitaba ampliar su espectro de representación, ya que su estrecha asociación con el sector agroindustrial y con la COPAL lo llevaban a una pérdida de representatividad en el seno de la asociación. Por lo tanto, reconocía la heterogeneidad de intereses existente al interior de la central fabril, remarcando la necesidad de contar con una dirigencia que no se hallase comprometida con determinados sectores de actividad. Sin embargo y pese a estos argumentos de Montagna, al analizar la composición de las listas se identifica en ambas el mismo rango, ya que el compromiso de la dirigencia con sectores concretos de actividad estaba presente tanto en los dirigentes del MIA como en los del MIN.

En la conformación de la lista del MIN tuvo un rol decisivo la FITA, que tras la negativa de Gilberto Montagna a resignar su candidatura, resolvió volcar su apoyo a Israel Mahler, fortaleciendo así sus posibilidades de triunfo. Zavalía Lagos, integrante de la FITA manifestó: “Montagna no

acepta una negociación para una lista única. Entonces los empresarios textiles vamos a apoyar la elección de Mahler”.¹²⁷ Esta posición de Zavalía Lagos se explicaba porque había sido uno de los principales promotores, junto a integrantes del grupo TECHINT, en impulsar la conformación de una lista única con la intención de fortalecer la posición negociadora de la UIA.

El accionar de la FITA evidenciaba la heterogeneidad y el reacomodamiento de intereses en la dimensión interna de la UIA. Como se ha mencionado, el MIA no era un agrupamiento homogéneo en cuanto a los intereses que agrupaba sino que reunía a sectores de actividad con necesidades diferentes. Algunas entidades textiles (como la FITA) y metalúrgicas (como ADIMRA) han estado tradicionalmente afiliadas al MIA, sin embargo, el contexto de actuación de la corporación implicó cambios en su seno producto de la evolución de la estructura económica argentina y de los sectores económicos involucrados en la misma. En el caso de la FITA, consideraba que los reclamos y las declaraciones efectuadas por el MIA estaban en consonancia mayoritariamente con el sector agroindustrial y petrolero. De este modo, no evaluaba las necesidades de su sector que debía acomodarse a una nueva coyuntura económica, difícil para su desenvolvimiento.¹²⁸

Además, la gestión de Mahler también fue producto de un acuerdo tácito entre el MIN y ADIMRA¹²⁹, ya que su actividad manufacturera utilizaba mano de obra intensiva y era marcadamente afectada por la apertura, difiriendo del sector alimenticio. Por estos motivos, la entidad metalúrgica abogaba por la participación del Estado en la elaboración de una política industrial. Sus actividades se centraban en diferentes etapas de la producción industrial y entonces sus aspiraciones de política nacional diferían de las del MIA. Coincidiendo en su accionar con la FITA, la entidad metalúrgica se alejó del agrupamiento de Montagna y se aproximó al MIN, interviniendo en la negociación para la elección de Mahler como Presidente de la UIA.

¹²⁷ Diario *Clarín*, 19/04/1991.

¹²⁸ La única alternativa a la que podía recurrir el sector textil frente a la apertura comercial consistía en el pedido al gobierno para fortalecer los mecanismos *antidumping*. Véase Viguera (2000).

¹²⁹ Información obtenida por la autora en una entrevista a un dirigente industrial metalúrgico, 17/07/2006.

Las estrategias de estas importantes cámaras empresarias en el seno de la corporación explican por qué desde los inicios de la aplicación de las reformas, la entidad fabril comenzó a sufrir quiebres y rupturas internos manifestados inicialmente en el movimiento de agrupaciones y dirigentes entre sus tradicionales movimientos internos. De este modo, no es posible pensar las acciones, decisiones y estrategias de las asociaciones empresarias escindidas de su contexto de actuación y de los cambios y necesidades que éste les impone. Por lo tanto, los reposicionamientos de los integrantes de la UIA en la dimensión organizativa-institucional se vinculaban con sus posiciones en la dimensión estructural-económica e inevitablemente estaban influidas por las modificaciones de la escena en el plano político-institucional.

Finalmente y descartada la posibilidad de organizar una lista de unidad para la representación de los industriales, cada una de ellas optó por concretar sus apoyos y definir claramente cuáles serían los lineamientos de política y de acciones en el caso de resultar triunfante en las elecciones.

Cuando el MIA perdió apoyos importantes como los de la FITA y ADIMRA, su estrategia consistió en reforzar el sostén de la industria de la alimentación, de las empresas extranjeras y de algunos textiles para obtener los sufragios necesarios para la victoria. En su lista se incorporaron empresarios como Ernesto Orlando (Indupa), Jorge Blanco Villegas (industria automotriz, Sevel), Abel Expósito (perteneciente al sector textil y representante de la UIPBA) y Jorge Basso Dastube (industria tabacalera, Massalin Particulares) quienes no solían participar del gremialismo empresario.

Su propuesta buscaba mantener las estructuras de la UIA y defender un proyecto industrial compatible con la apertura económica. La determinante presencia de la COPAL, liderada por Álvarez Gaiani, y estrechamente vinculada con las ideas de un proyecto agroindustrial apoyó esta dirección. En diferentes declaraciones, Montagna manifestó que si resultaba reelecto tendría como prioridad promover la actividad industrial pero sin alentar la industrialización irrestricta, ya que la esencia del sistema capitalista es la asignación eficiente de recursos, la eficiencia y el

crecimiento y no el “compre nacional”, las subvenciones y la protección de los mercados.¹³⁰ En este sentido, Montagna señalaba:

“los industriales del interior son agresivos en sus reclamos llevados por el resentimiento del interior del país (...) y nos enfrentamos a los nostálgicos del pasado con una lista de progresistas”.¹³¹

Esta afirmación ponía de relieve que las disidencias y enfrentamientos en la corporación empresaria no sólo eran producto de las actividades industriales desarrolladas por sus integrantes, sino que muchas de ellas se asentaban en diferencias ideológicas y políticas que condicionaban y limitaban la posibilidad de establecer negociaciones y consensos internos con el propósito de conformar la *acción corporativa empresaria*. Así, la representación corporativa da cuenta de las fragmentaciones y heterogeneidades productivas, políticas y culturales entre los intereses empresarios (Acuña, 1995; Birle, 1997; Beltrán, 2006).

Contrariamente a la lista del MIA, los integrantes de la del MIN, abogaban por la necesidad de reconvertir a la UIA, incorporando nuevos dirigentes con la finalidad de reemplazar a lo que denominaban una “burocracia empresaria” ineficiente que no representaba ni velaba por las necesidades de la industria. Estos reclamos se vinculaban estrechamente con un rasgo de la organización institucional de la UIA, la escasa rotación de los dirigentes en sus cargos, que traía como correlato una dirigencia poco permeable a los cambios requeridos por la entidad, tanto por modificaciones internas como por necesidades impuestas desde afuera. En este sentido, muchos de los integrantes del MIN consideraban que pese a la importante reforma que había experimentado la UIA en 1981, la misma no se manifestaba en la práctica y acciones de la entidad. Por lo tanto, buscaban renovar a la dirigencia para que organizativa e institucionalmente se produjera en la UIA un mayor acercamiento entre los dirigentes y sus representados, en términos de reconocer, escuchar y promover las necesidades de los mismos.

La conformación de la lista del MIN se basó en una alianza entre sus bases tradicionales, los industriales del interior del país, los grandes empresarios individuales y las entidades de segundo grado que se

¹³⁰ *Anuario* de la UIA, 1990, primera parte.

¹³¹ *Diario Clarín*, 24/4/1991.

realignaban producto de una serie de enfrentamientos en el plano estructural y organizativo de la entidad. En primer lugar, la tradicional oposición entre el sector alimenticio y la mayoría de las otras ramas, donde se incluían las industrias de base, que lo cuestionaban por el apoyo que proporcionaba a la apertura y a las reformas liberales. En segundo lugar, el desacuerdo del MIN y del conjunto de las pequeñas y medianas industrias hacia la política económica del gobierno y hacia la gestión de Montagna. Esto era así porque si bien la gestión del dirigente buscó promover acciones tendientes a revalidar el rol del sector PYMI en la UIA, las mismas sólo quedaban en la provisión de un conjunto de servicios, y una mayor integración en las estructuras de la entidad que no se reflejaban en los reclamos y acciones concretas desplegadas por la dirigencia de la corporación. De este modo, Montagna como integrante y representante del MIA y del sector alimenticio continuaba escindido de las necesidades y urgencias que aquejaban a las PYMI.

Por último, los grandes grupos económicos pretendían recuperar un espacio de poder y participación en las estructuras de la UIA que les posibilitase acceder a otros canales de comunicación con el gobierno, complementando su mecanismo tradicional de interlocución directa con el Estado.¹³² Estos grandes grupos empresarios “con importantes intereses centrados en la exportación industrial, nucleados informalmente desde 1990 en el denominado “Club de Exportadores”,¹³³ integrado por grupos económicos como TECHINT, PEREZ COMPANC, MASSUH, MADANES, ACINDAR. Su propósito era discutir con el gobierno la apertura comercial y políticas de fomento a la producción industrial y a las exportaciones desde una posición de mayor fortaleza adquirida desde las estructuras de la UIA (Viguera, 1997).

La conformación de la lista del MIN implicó importantes reacomodamientos en las estructuras internas de la UIA y le imprimió un carácter diferente a los reclamos y estrategias de la entidad. La entrada de los empresarios vinculados a los grupos económicos locales tuvo una

¹³² En este sentido, el interés de los “capitanes de la industria” por reforzar su participación en las estructuras de la UIA era coincidente con la pérdida de presencia como grupo informal que venía teniendo desde fines del año 1989 y que se profundizaba de manera constante. Al respecto se puede consultar Viguera (2000).

¹³³ Sobre la conformación del Club de Exportadores se puede consultar *El Cronista Comercial* 3/2/91, *Noticias*, 13/1/91 e *Informe Industrial* 124.

incidencia decisiva, ya que los mismos modificaron sus posiciones a medida que las reformas económicas implementadas ofrecían nuevas posibilidades de negocios y obtención de ganancias extraordinarias. En este sentido, la inserción económica adquirida por muchos de estos grupos los distanció de la específicamente industrial. Por lo tanto, al ocupar puestos directivos en la entidad se escindieron de las necesidades de sus representados y no articularon mecanismos eficaces de consenso internos para construir la *acción corporativa empresaria* y promover la totalidad de los intereses que la UIA afirmaba representar.

Con respecto a la incorporación en la lista del MIN de dirigentes de empresas que antes actuaban por fuera de la UIA y que ahora buscaban “institucionalizar” su influencia, Mahler señalaba que la misma era fruto de la decisión de los empresarios de concentrar sus esfuerzos a través de una entidad cuya función es nuclear todos los intereses del sector fabril. Su incorporación no buscaba sustituir al *lobby* sino trabajar conjuntamente para ofrecer al gobierno y a toda la sociedad un verdadero proyecto industrial. Mahler afirmaba: “es un argumento falaz suponer que estos industriales van a utilizar a la UIA para objetivos personales”.¹³⁴

Según Mahler, esta incorporación se enmarcaba dentro del proyecto de su lista que buscaba que la UIA como entidad de tercer grado representase los intereses de todos los asociados. Entre sus principales aspiraciones, señalaba la “defensa homogénea y no puntual de los intereses del sector” y proponía ofrecer al gobierno, mediante informes elaborados por las comisiones de industria y economía, un “verdadero proyecto industrial” y discutir con “el parlamento y con el gobierno los temas que nos preocupan”.¹³⁵ El dirigente a través de estas declaraciones intentaba mostrarse mas allá de la mera lucha de intereses desatada entre los integrantes del MIN, el MIA y los dirigentes de las principales cámaras y empresas asociadas.

Así, la UIA se reacomodaba internamente integrando a actores de relevancia en la escena nacional a través de los mecanismos existentes en las asociaciones, básicamente los vinculados con la *lógica de los miembros* para articular una *acción corporativa empresaria*. Los dirigentes buscaban

¹³⁴ Entrevista concedida al Diario *Clarín*, 28/04/1991.

¹³⁵ Diario *Clarín*, 28 de abril de 1991.

brindar incentivos a los heterogéneos intereses existentes en su seno con la finalidad de que las demandas específicas de cada uno de ellos pudiesen ser canalizadas, sin obstaculizar el armado de una posición común de la asociación.

Las estrategias y negociaciones implementadas por los futuros dirigentes de la entidad fabril se basaron en dos pilares: por un lado, en la reunión con los industriales de los sectores más afectados y en la elaboración de informes y propuestas de política industrial para ser presentados ante las autoridades del gobierno. Por otro lado, en la provisión de cargos en Departamentos y áreas clave de la entidad para gestionar la política industrial. Sin embargo, este proceso sólo pudo ser realizado en cada una de las líneas internas y la heterogeneidad entre las mismas dio como resultado el conflicto abierto entre ambas y la presión por objetivos distintos que imposibilitaron el accionar corporativo de la corporación y su expresión colectiva.

En este sentido, las disputas intersectoriales por el establecimiento de aranceles diferenciales según productos intensificaron la segmentación de los reclamos empresarios, ya que cada sector buscaba negociar individualmente su situación particular.¹³⁶ La fragmentación de intereses, necesidades y reclamos no podía ser canalizada a través de los dispositivos de la *lógica de los miembros*, obstaculizando la construcción de la *acción corporativa empresaria*. La imposibilidad de conformar una lista unificada¹³⁷ evidenció la puja de intereses, los conflictos ideológicos y la preeminencia de intereses y beneficios sectoriales en el seno de la UIA por sobre el bienestar del conjunto industrial. Los dirigentes de ambos movimientos fabriles privilegiaron la ocupación de cargos electivos, dividiendo a la conducción de la UIA y debilitándola en su capacidad de negociación.

¹³⁶ En relación con las negociaciones particulares, en 1989 los empresarios del sector de automóviles frente a la posibilidad de ser excluidos de los anexos que protegían productos efectuaron una virulenta oposición llevada adelante por las terminales nucleadas en ADEFA que resultó efectiva, ya que los autos quedaron incluidos en la reducida lista de artículos de importación suspendidos. En contraposición, los industriales del sector textil, plástico y metalúrgico si bien hicieron reclamos de índole similar no obtuvieron respuestas desde el gobierno.

¹³⁷ Desde la realización de las primeras elecciones en 1981 tras la normalización institucional de la UIA era la primera vez que la entidad presentaba dos listas opuestas para dirimir la elección de su dirigencia.

Por lo tanto, una corporación empresaria no tiene “a priori” asegurada la reproducción y defensa de sus intereses, sino que la misma requiere de mecanismos y procesos internos que posibiliten y habiliten su defensa y cohesión. Por eso, la homogeneidad del sector empresario requiere ser construida internamente en las asociaciones y en este proceso se ponen en lucha no sólo los intereses que dice representar una asociación empresaria sino también los intereses particulares de sus dirigentes. En línea con lo recién mencionado cabe citar una declaración de Gilberto Montagna: “en estas elecciones fabriles se dirime un perfil ideológico y de intereses del aparato productivo”.¹³⁸ A pesar de las diferencias, ambas listas compartían su aval al proceso de estabilización macroeconómica y de reformas estructurales puesto en marcha. A partir de este acuerdo básico las diferencias se centraban en los pedidos puntuales.

Los integrantes del MIA defendían un proyecto industrial basado en la agroindustria y compatible con la apertura económica; reclamos vinculados con el peso que tenía la COPAL en el agrupamiento. Los miembros del MIN criticaban el proceso de apertura sin gradualismo, las bajas arancelarias y el retraso en el tipo de cambio sin compensaciones que alentaba las importaciones y desincentivaba las exportaciones.

La lista del MIN reclamaba protección hacia la industria mediante políticas estatales como el otorgamiento de créditos desde la banca pública, la baja de los costos energéticos, el pago de reembolsos, la implementación de una reforma laboral para reducir los costos empresarios, la aplicación de leyes *antidumping* y el establecimiento de precios referenciales.

Desde el MIA, se efectuaban reclamos similares pero se centraban fundamentalmente en la necesidad de la reforma laboral y la baja de los costos empresarios. La legislación laboral vigente era considerada rígida, costosa e ineficiente para la nueva realidad internacional y nacional en la que debía desenvolverse la industria.¹³⁹ Además, consideraban a los acuerdos sectoriales con el gobierno mecanismos válidos para paliar las dificultades, así como también una vía para consensuar con el gobierno evitando la confrontación.

¹³⁸ Diario *Clarín*, 27/04/1991.

¹³⁹ Al respecto consultar *Memoria* de la UIA (1990) primera y segunda parte.

Cuadro 3: Conformación de las listas del MIA y del MIN para realizar el proceso eleccionario.

CARGO	LISTA MIA	SECTOR DE ACTIVIDAD/ ENTIDAD REPRESENTADA	LISTA MIN	SECTOR DE ACTIVIDAD/ ENTIDAD REPRESENTADA
Presidente	Gilberto Montagna	Industria Alimenticia. COPAL.	Israel Mahler	Industria Metalúrgica. ADIMRA.
Vicepresidente 1º	Ernesto Orlando	Industria Petroquímica. Cámara de la Industria Química y Petroquímica.	Héctor Massuh	Industria Papelera-celulósica. Federación de Industrias Celulósicas, Papeleras y Afines.
Vicepresidente 2º	Abel Espósito	Industria Textil. FITA.	Patricio Zavalía Lagos	Industria Textil. FITA.
Vicepresidente 3º	Jorge Basso Dastugue	Industria Tabacalera. Cámara de la Industria del Tabaco.	Claudio Sebastiani	Industria Textil. Asociación de Industriales de la Provincia de Buenos Aires.
Vicepresidente 4º	Pablo Verzini	Industria Cementera. Corporación Cementera Argentina.	Mario Fridman	Industria Maderera. Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines.
Secretario	Hugo D'Alessandro	Industria Alimenticia. COPAL.	Manuel Herrera	Industria Petroquímica. Asociación de Industriales de la Provincia de Santa Fe.
Prosecretario 1º	Josue Quesada	Industria de Laboratorios. Unión Industrial de la Rioja.	Armando Bertucci	Industria de Aluminio. Unión Industrial Patagónica.
Prosecretario 2º	Juan Carlos Lopez	Industria Plástica. Cámara de la Industria Plástica.	Juan Carlos Bietti	Industria Siderúrgica. Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina.
Tesorero	Jorge Blanco Villegas	Industria Automotriz. ADEFA.	Federico Kindgard	Papelero celulósico. Unión Industrial de Jujuy.
Protesorero 1º	Pedro Reyna	Industria Maderera. Unión Industrial de la Capital Federal.	Sergio Einaudi	Industria Siderúrgica. Centro de Industriales Siderúrgicos.
Protesorero 2º	Carlos Castellani	Industria de Maquinaria Agrícola. Federación de la Industria de la Provincia de Santa Fe.	Luis María Blaquier	Industria Azucarera. Unión Industrial de Jujuy.

Fuente: Elaboración propia en base a fuente de los *Anuarios* de la UIA (1989, 1990-1991, 1993) y *Clarín* (abril 1991).

La conformación de ambas listas reflejaba la heterogeneidad y fragmentación en las dimensiones estructural y organizativa-institucional de la UIA. En primer lugar, en la lista del MIN no participaban representantes del sector alimenticio, mientras que en la del MIA éste contaba con dos representantes. En segundo lugar, el sector textil aumentaba su representación en la lista del MIN y fortalecía al sector de las pequeñas y medianas industrias. En tercer lugar, el sector celulósico papelerero no contaba con representantes en la lista del MIA mientras que poseía dos en la del MIN. En cuarto lugar, el sector petroquímico disponía de un representante en cada una de las listas, pero sólo en la del MIA tenía representación la CIQyP. En quinto lugar, ambas listas tenían tres

representantes territoriales; en sexto lugar, el sector metalúrgico y siderúrgico no estaban integrados en las filas del MIA e incorporaron uno por sector en la del MIN. Por último, el MIA contaba con el ingreso de representantes de la industria tabacalera, automotriz, plástica y de maquinaria agrícola, y el MIN introducía un representante del sector azucarero. Evidentemente, la lista del MIN se constituía con representantes de los sectores más afectados por las medidas en implementación y en consecuencia con mayores reclamos hacia el gobierno. En contraposición, la lista del MIA se organizaba con el apoyo de los sectores menos afectados por las reformas y proclives a la implementación de las mismas.

Las nuevas autoridades fueron elegidas en las elecciones realizadas el 30 de abril por 245 consejeros de la UIA, representantes de empresas grandes, medianas y pequeñas, brindando el triunfo a la lista de unidad encabezada por Israel Mahler que se impuso por 122 votos contra 114. Este triunfo marcaba un cambio importante en la asociación, ya que por primera vez desde su normalización y reforma estatutaria, la conducción de la UIA no estaba dominada por el MIA.¹⁴⁰

¹⁴⁰ La distribución de puestos en la UIA tras las elecciones quedó configurada de la siguiente manera: la lista ganadora obtuvo siete puestos en la comisión directiva, y la derrotada accedió a cuatro lugares. La lista triunfante se quedó con la presidencia, las vicepresidencias 1° y 2°, la secretaría, la tesorería y la 1° y 2° tesorería. Por otra parte, las vicepresidencias 3° y 4°, y la prosecretaría 1° y 2°, quedaron en posesión de la lista derrotada. Esta distribución de cargos en el comité ejecutivo no reflejará la misma distribución sectorial que la expuesta para la conformación de la lista triunfante. Consultar: *Memoria de la UIA (1991)* y *Anuario de la UIA (1991)*.

Capítulo IV

**Apoyos condicionados al modelo económico: la lógica de los
reclamos sectoriales fragmenta la *acción corporativa
empresaria* (Abril 1991-Abril 1993)**

IV.1. La composición estructural económica y sus relaciones con las estrategias organizativa-institucionales

Israel Mahler asumió la presidencia de la UIA el 30 de abril de 1991 encabezando la lista del MIN. Su caudal de votos provino principalmente de los industriales del interior del país, de las pequeñas y medianas industrias, de los sectores metalúrgico, textil y petrolero nacional.

Como nuevo Presidente de la central fabril Mahler manifestó: “no vamos a confrontar con el gobierno, sino que van a señalarse los errores y los aciertos (...) A partir de mañana vamos a trabajar nuevamente juntos con el objetivo de revitalizar la UIA”.¹⁴¹ En la misma dirección se expresó Zavalía Lagos: “la nueva conducción debe trabajar para una industria fuerte, porque así lo exige la realidad social, económica y política”.¹⁴²

Estas declaraciones se efectuaban en un contexto caracterizado por la profundización de las reformas que condicionaba el accionar colectivo de la UIA, ya que la entidad pretendía posicionarse a través de los dispositivos de la *lógica de la influencia* como un interlocutor frente al gobierno y otros actores para no ser excluida de la arena de negociación, posibilitando de ese modo la expresión colectiva de la entidad. Esto da cuenta del imbricamiento que caracteriza al desarrollo y accionar de las distintas corporaciones empresarias. Además, se vinculaban con la dimensión organizativa institucional de la UIA, ya que buscaban la formación de consensos en su seno para evitar que las heterogeneidades estructurales imposibilitasen la construcción de la *acción corporativa empresaria*. La principal heterogeneidad de la lista radicaba entre los grandes y pequeños industriales que la conformaban, debido a las necesidades y coyunturas disímiles por las que atravesaban.

La gestión de Mahler se inició con un cambio de relevancia en el seno de la UIA, ya que a partir de ese momento, los grupos económicos locales tuvieron una inserción activa en las estructuras de decisión de la entidad, a través de la presencia de representantes en puestos clave del Comité Ejecutivo. Hasta ese momento, los grandes grupos económicos habían alternado períodos de mayor o menor involucramiento en la dirección de la entidad y habían optado por la interlocución directa con el

¹⁴¹ Diario *Clarín*, 2/05/1991.

¹⁴² Diario *La Nación*, 3/5/1991.

gobierno a través de su inserción en otros espacios de representación (CEA, CI), relegando su participación en la UIA.

Sin embargo, la pérdida de influencia de los CI en el plano político institucional y en su diálogo con el gobierno, motivó a que estos grandes empresarios buscaran recuperar su lugar e injerencia en la institución, con la finalidad de reforzar los mecanismos de diálogo con el gobierno. Además, las crecientes discrepancias en la UIA entre el sector agroindustrial y las otras ramas, las quejas del MIN y de las pequeñas y medianas empresas hacia la política del gobierno nacional y también hacia la gestión interna de la UIA contribuyeron a estos reacomodamientos.

De este modo, la reunión de diversos factores repercutió en la organización interna y en la dinámica de la *acción corporativa empresaria*, a través del rol de los grandes empresarios, quienes al momento de establecer alianzas con algunos de los lineamientos de la entidad, lo hicieron con el MIN, a través de acuerdos internos (Viguera, 1997: 60). En consecuencia, también ejercieron influencia en las decisiones para articular la acción colectiva de la UIA en el plano político institucional.

Entre los años 1990-1993 se privatizaron empresas de servicios públicas e industriales, proceso que adquirió una gran relevancia, ya que permitió a los grupos económicos locales incrementar y diversificar sus inversiones, posibilitando que las pérdidas en las actividades netamente industriales fuesen compensadas por las ganancias obtenidas en actividades económicas altamente rentables. Como consecuencia se modificaron las estrategias y negociaciones de los grupos económicos, que podían adaptarse a la nueva coyuntura, negociando con el gobierno o desprendiéndose de las actividades que les resultaban poco rentables en el mismo contexto.¹⁴³

Los grupos económicos locales participantes del proceso de privatizaciones consolidaron sus posiciones en actividades sustentadas en las ventajas comparativas naturales como alimentos y petróleo, y en industrias productoras de acero, papel y aluminio. Su inserción fue en actividades con nula competencia donde se incluyen las empresas de

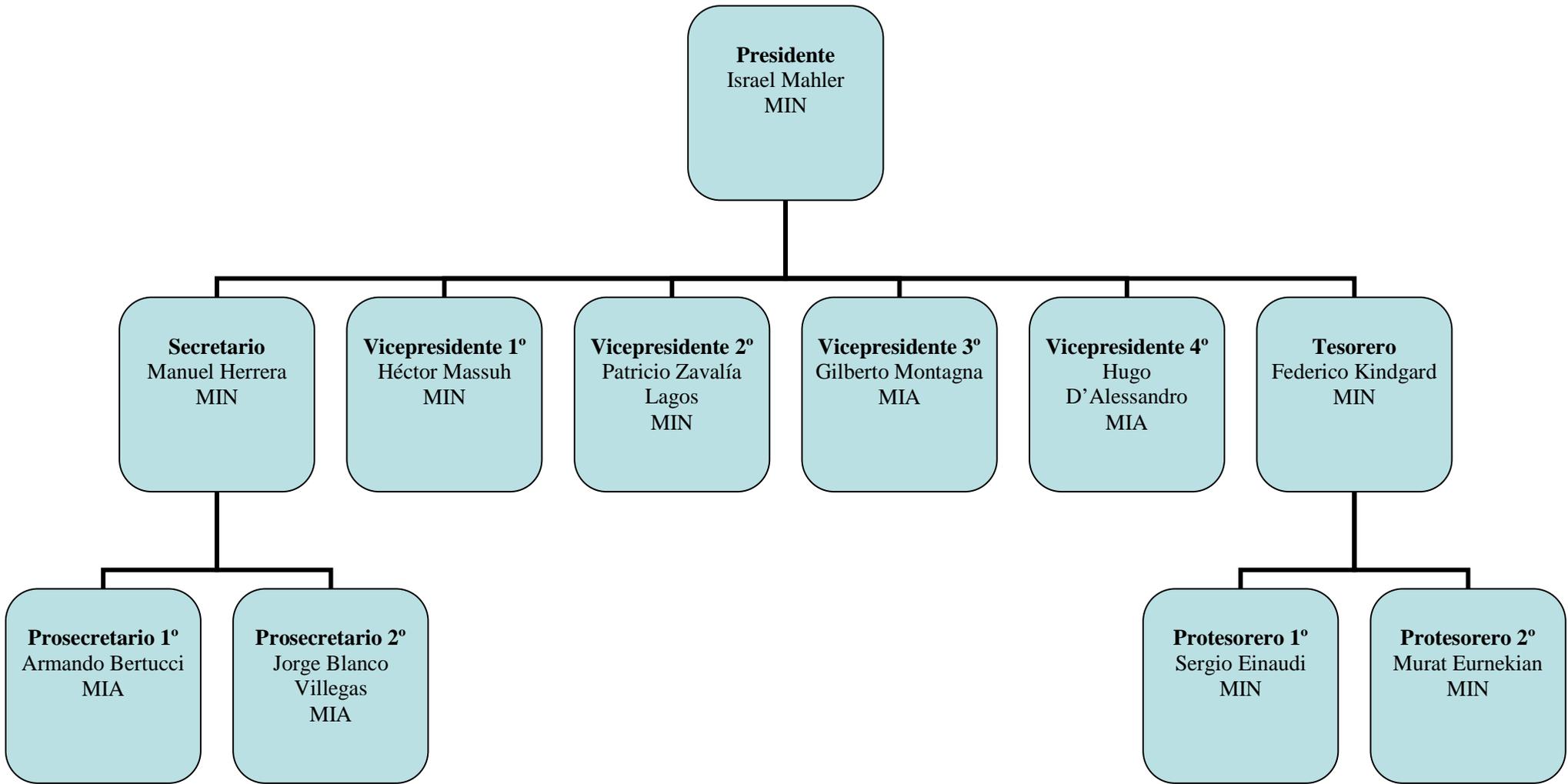
¹⁴³ Un aspecto que acompañó a la política de privatizaciones fue la eliminación del concepto de “compra nacional” que regía para las empresas del Estado. Las compras de bienes y equipos se podían dirigir hacia los proveedores de otros países y esto afectó notablemente a la producción local, especialmente al segmento de las pequeñas y medianas empresas.

servicios públicos privatizadas e industrias protegidas como la automotriz y la cementera (Schorr, 2004; Schvarzer, 1996 y 1998).

Estos cambios estructurales modificaron las actitudes previsibles de los empresarios; los beneficios otorgados por las privatizaciones marcaban un “piso” para los réditos en otras actividades. Un proyecto que ofreciera una tasa de ganancia menor a la de esas empresas sería rechazado por los empresarios. En consecuencia, como las ganancias brindadas por las privatizaciones eran muy altas, el “piso” de ganancias para aceptar otros proyectos ascendía. De este modo, el proceso de privatizaciones condicionó las acciones de los empresarios y redujo el espectro de proyectos de inversión posibles que los mismos estaban dispuestos a aceptar por lo menos durante los primeros años de este proceso. A medida que se agotaban las ganancias extraordinarias en el ámbito de las privatizaciones se iría diluyendo esta actitud empresaria (Schvarzer, 1998). La política de privatizaciones posibilitó a los grupos económicos, principalmente a los más grandes, acceder a cuantiosas ganancias ya que se establecieron montos patrimoniales elevados para participar de ellas (Abeles, 1999), limitando el ingreso a grupos como TECHINT, ACINDAR, FORTABAT, PEREZ COMPANC y BRIDAS, y en menor medida a SOCIEDAD COMERCIAL DEL PLATA, CEO, ROGGIO, PESCARMONA, SOCMA, MELLER, ARTE GRAFICO y MULTIMEDIOS (Bisang, 1998).

En líneas generales, en la UIA se conformó una situación dual en su dimensión estructural económica entre los grupos empresarios que participaron del proceso de privatizaciones, y otro conjunto de empresas que a raíz del mismo proceso debían comprarle a las anteriores distintos tipos de servicios como gas, electricidad, transporte y agua. Esta división estructural se manifestaba en las tensiones internas en la UIA por medio de los apoyos o críticas que cada una manifestaba hacia la política del gobierno, y en las estrategias que desplegó la entidad para organizar su *acción corporativa empresaria* intentando abarcar las necesidades de sus heterogéneos integrantes.

Figura 4: Composición del Comité Ejecutivo de la UIA en el período Abril 1991-Abril 1993



Fuente: Elaboración propia en base a *Anuario* de la UIA (1991-1992), *Memoria* de la UIA (1991, 1992).

Cuadro 4: Trayectorias Corporativas de los integrantes del Comité Ejecutivo en el período Abril 1991-Abril 1993

Dirigente	Inserción estructural económica	Empresa	Actividad Empresarial	Gremial	Cámara Empresaria de Pertenencia	Actividad Gremial en la UIA
Israel Mahler	Industria metalúrgica.	Técnica Toledo S.A.	Presidente de AAFMHA (1976-1981). Presidente de ADIMRA		ADIMRA	Integrante de la Junta Directiva y del Consejo General (1987-1991) Comité Ejecutivo: Vicepresidente 3° en el (1989-1991)
Manuel Herrera	Industria petroquímica.	Pasa Petroquímica Argentina S.A. (Grupo PEREZ COMPANC)	Dirigente de la Asociación de Industriales de la Provincia de Santa Fe.		Asociación de Industriales de la Provincia de Santa Fe.	No integró la organización.
Héctor Massuh	Industria celulósica-papelera.	Massuh S.A.(Grupo MASSUH)	Integrante de la Federación de Industrias Celulósicas Papeleras y Afines.		Federación de Industrias Celulósicas, Papeleras y Afines.	Comité Ejecutivo: Vicepresidente 4° en el (1987-1989); Vicepresidente 1° (1989-1991) Integrante de la Junta Directiva y del Consejo General (1987-1991).
Patricio Zavalá Lagos	Industria textil.	Alpargatas S.A.I.C.	Integrante de la FITA		FITA	Comité Ejecutivo: Protesorero 2° en el (1981-1983). Integrante de la Junta Directiva (1981-1983; 1989-19991) y del Consejo General (1981-1991). Vicepresidente del Departamento de Política Social (1981-1991).
Gilberto Montagna	Industria alimenticia.	Establecimiento Modelo Terrabusi S.A.	Secretario de la CIPA (1965-1983). Vicepresidente 1° de la CIPA (1984-1994). Secretario de la FIPAA (1975- 1984) y Presidente (1985-1987). Secretario de la COPAL (1976-1979) y Presidente (1980-1988).		CIPA- COPAL	Secretario de la Comisión Transitoria Empresarial Industrial (COTEI, 1978-1979). Integrante de la Comisión Asesora Ejecutiva de la intervención de la UIA (1979-1981). Comité Ejecutivo: Vicepresidente 1° (1981-1989); Presidente (1989-1991) Presidente del departamento de comercio (1981-1983). Integrante de la Junta Directiva y del Consejo General (1981-1991).
Hugo D'Alessandro	Industria Alimenticia.	Arcor S.A.I.C.	Presidente de la Unión Industrial de Córdoba. Integrante de la CIPA		Unión Industrial de Córdoba. CIPA y COPAL.	Integrante del Consejo General (1981-1991) y de la Junta Directiva (Desde 1991).
Armando Bertucci	Industria de Aluminio.	Aluar Aluminio Argentino S.A.I.C (GRUPO	Presidente de la Unión Industrial Patagónica.		Unión Industrial Patagónica.	Integrante del Consejo General (1981-1983; 1987-1991) y de la Junta

		MADANES).			Directiva (1989-1991).
Jorge Blanco Villegas	Industria Automotriz.	Sevel Argentina S.A. (GRUPO SOCMA).	Presidente de ADEFA	ADEFA	Integrante del Consejo General (1989-1991) y de la Junta Directiva (Desde 1991).
Federico Kindgard	Industria celulósica-papelera.	Celulosa Jujuy S.A	Presidente de la Unión Industrial de Jujuy.	Unión Industrial de Jujuy	Secretario General del Movimiento Industrial Nacional. Vocal del Departamento de Relaciones Institucionales (1981-1983). Vocal del Departamento de Economía (1985-1987). Integrante del Consejo General (1981-1991) y de la Junta Directiva (1983-1991). Prosecretario 2° en el Comité Ejecutivo (1989-1991)
Sergio Einaudi	Industria Siderúrgica.	Siderca S.A.I.C. (GRUPO TECHINT)	Presidente del CIS	CIS	Integrante de la Junta Directiva y del Consejo General (1990-1991).
Murat Eurnekian	Industria Textil	Masis S.A.	Integrante de la UIPBA	UIPBA	Integrante del Consejo General (1981-1991). Integrante suplente de la Junta directiva (1983.1985) y titular de la Junta Directiva (1985-1989; desde 1991). Vocal del Departamento de Relaciones Institucionales (1983-1985). Comité Ejecutivo: Protesorero 1° (1985-1987); Tesorero Ejecutivo (1987-1989).

Fuente: Elaboración propia en base a *Memoria* de la UIA (1991-1992) y *Anuarios* de la UIA (1991, 1992), *Diario Clarín* y *La Nación* (ediciones 1989-1991). De las *Memoria* y *Anuarios* se ha extraído específicamente la información para la empresa, la actividad gremial empresarial dentro y fuera de la UIA.

En estas elecciones se renovaron los 11 dirigentes del Comité Ejecutivo con los siguientes impactos en la dimensión organizativa institucional. Del total de integrantes, 4 permanecieron en el Comité Ejecutivo (Israel Mahler, Gilberto Montagna, Federico Kindgard y Héctor Massuh). De los otros 7, los siguientes integraban por primera vez el Comité Ejecutivo de la UIA.¹⁴⁴: Manuel Herrera, Hugo D'Alessandro, Armando Bertucci, Jorge Blanco Villegas y Sergio Einaudi. De los otros dos, Patricio Zavalía Lagos formó parte del Comité Ejecutivo en los años 1981 y 1982, recuperando ese lugar 9 años más tarde, y Murat Eurnekian participó en los años 1985, 1986, 1987 y 1988.

Mahler al igual que Montagna accedió a la presidencia de la UIA cumpliendo con los requisitos formales establecidos por el Estatuto. Por otra parte, la pertenencia de Mahler a una cámara de peso como ADIMRA, llevaría a tensiones entre los reclamos y necesidades particulares de su sector de actividad con las exigencias de otros intereses existentes en el seno de la entidad. Estas tensiones se reflejaron en oscilaciones en los reclamos y discursos del Presidente en la búsqueda de equilibrar y consensuar las necesidades de la entidad que preside y las de su sector tradicional de actividad. Estos son los aspectos de la dinámica informal de las organizaciones que pueden analizarse en las acciones concretas emprendidas por la dirigencia de una organización, que no son consideradas en los aspectos formales plasmados en sus estatutos. Además, la pertenencia a otras cámaras y entidades de peso en el seno de la UIA no sólo se da en el caso del Presidente sino que también existen en los restantes dirigentes del Comité Ejecutivo, fortaleciendo, de este modo las tensiones entre sus intereses sectoriales y los del conjunto de los asociados a los cuales deben representar.

Desde la normalización de la entidad en 1981, estas elecciones revistieron una importancia adicional, ya que fue la primera vez que un proceso eleccionario trajo aparejada la renovación de casi el 70% de los integrantes del Comité Ejecutivo. Hasta este momento, las cúpulas directivas de la UIA se caracterizaron por la rotación de los mismos dirigentes por distintos puestos en el Comité Ejecutivo, tras cada período

¹⁴⁴ Estos datos se realizaron según la composición de los Comité Ejecutivo de la UIA a partir de año 1981. Al respecto se pueden consultar las *Memorias* y los *Anuarios* de la institución correspondientes.

eleccionario, impidiendo la integración de nuevos dirigentes.¹⁴⁵ Esta renovación del Comité Ejecutivo se vinculó con los acuerdos realizados por los lineamientos de la UIA, el MIN y el MIA, y por las trayectorias corporativas de los dirigentes incorporados por cada una de estas líneas.

Existe una diferencia entre el Comité Ejecutivo bajo la gestión de Montagna y de Mahler. En la gestión de Montagna, solamente dos dirigentes provenían de cámaras o empresas asociadas sin haber transitado por otros cargos en el seno de la corporación.¹⁴⁶ En la presidencia de Mahler se produjo un equilibrio entre ambas modalidades: cinco no habían ocupado otros cargos en el seno de la UIA y seis sí lo habían hecho. De los primeros, cuatro correspondían a los recién incorporados representantes de grandes grupos económicos (Einaudi, Herrera, Bertucci y Blanco Villegas) y uno (D'Alessandro) a una gran empresa. De los segundos, el actual Presidente sólo contaba con su paso anterior en el Comité Ejecutivo en la gestión de Montagna.

La incorporación de los dirigentes nuevos en la cúpula empresaria de la UIA provenía tanto de la lista del MIA como del MIN. Específicamente, el MIA atrajo la presencia de Hugo D'Alessandro (Arcor), Jorge Blanco Villegas (Sevel) y Armando Bertucci (Aluar). Estos dirigentes se incorporaban por primera vez a las estructuras de la UIA y por las empresas que representaban y cargos que desempeñaban tomaron una presencia relevante en las estructuras de decisión de la entidad.

La estrategia del MIN consistió en la incorporación de grandes empresarios individuales, representantes de empresas y grupos económicos de peso con la finalidad de aumentar la representatividad y capacidad de negociación, ya que los mismos actuaban a través de las estructuras de la UIA y no se constituían como “polos” de representación paralelos y en competencia con la propia entidad. Las incorporaciones de Manuel Herrera (Pasa S.A.), Sergio Einaudi (Siderca S.A.I.C) y Zavalía Lagos (Alpargatas S.A.I.C) respondieron a esta necesidad.

¹⁴⁵ Sobre esta característica consultar la composición del Comité Ejecutivo en las *Memorias* de la UIA, años 1981-1989.

¹⁴⁶ Esta información se puede revisar en el Capítulo III Cuadro 2.

Cuadro 5: Comparación entre la conformación del Comité Ejecutivo bajo las presidencias de Montagna y Mahler

Sector de Actividad	Presidencia de Montagna	Presidencia de Mahler
Alimenticio	Gilberto Montagna (Terrabusi S.A.- MIA). Fulvio Pagani (Arcor SAIC-MIA).	Gilberto Montagna (Terrabusi S.A.- MIA). Hugo D' Alessandro (Arcor SAIC-MIA).
Celulósico-papelerero	Héctor Massuh (Papelerá Massuh S.A.- MIN). Federico Kindgard (Celulosa Jujuy S.A.- MIN)	Federico Kindgard (Celulosa Jujuy S.A.- MIN) Héctor Massuh (Papelerá Massuh S.A.- MIN).
Sidero-metalúrgico	Israel Mahler (Técnica Toledo S.A.-MIN)	Israel Mahler (Técnica Toledo S.A.- MIN). Sergio Einaudi (Siderca SAIC-MIN).
Textil	Roberto Favelevic (Gotuzzo S.A.-MIA). Claudio Sebastiani (GIATYBAT-MIN).	Patricio Zavalía Lagos (Alpargatas SAIC-MIN). Murat Eurnekian (Masis S.A.-MIN).
Petroquímico	Jorge Gaibisso (Cámara de la Industria Química y Petroquímica-MIA).	Manuel Herrera (Pasa S.A.-MIN).
Vitivinícola	Arnaldo Etchart (Arnaldo Etchart S.A.- MIN)
Maquinaria Agrícola	Carlos Castellani (Apache S.A.-MIA)
Aluminio	Armando Bertucci (Aluar SAIC-MIA)
Automotor	Jorge Blanco Villegas (Sevel S.A.-MIA)
Representaciones Regionales	Enrique Bauerle (Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires)	Federico Kindgard (Unión Industrial de Jujuy)
	Federico Kindgard (Unión Industrial de Jujuy)	Hugo D' Alessandro (Unión Industrial de Córdoba)
	Carlos Castellani (Federación de la Industria de la Provincia de Santa Fe)	Armando Bertucci (Unión Industrial Patagónica)
	Claudio Sebastiani (Asociación de Industriales de la Provincia de Buenos Aires)	Murat Eurnekian (Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires)

Fuente: Elaboración propia en base a *Memoria* de la UIA (1989, 1990, 1991) y *Anuarios* de la UIA (1989, 1990, 1991).

Del cuadro surge que si bien la composición de cada una de las listas era diferente y marcaba la exclusión/inclusión de importantes sectores de actividad, la formación definitiva del Comité Ejecutivo fue fruto de los acuerdos de cada línea y de la distribución de cargos según lo pautado por el Estatuto, resultando en la conformación de una cúpula directiva muy similar a su antecesora. Si bien resultó triunfante en los comicios la línea más “industrialista”, en el Comité Ejecutivo se presentó un equilibrio entre los

partidarios de ambos lineamientos y en la relación de fuerzas entre sectores beneficiados y perjudicados por las reformas. Por lo tanto, no se modificaron sustancialmente ni los intereses representados ni las políticas y necesidades planteados por los mismos.

Esta relación de fuerzas entre el MIA y el MIN, y entre los distintos sectores e intereses por ellos representados da cuenta de las alianzas en el seno de la UIA, que condicionaron el armado de la *acción corporativa empresaria* así como su expresión colectiva en la esfera política institucional y el funcionamiento de la *lógica de la influencia*, a través de las relaciones con los actores públicos y privados. Esto último se vincula con las negociaciones que la dirigencia de la UIA entabló con los agentes estatales en la búsqueda de negociaciones y soluciones parciales, así como en la articulación con otras entidades empresarias en espacios de representación más amplios desde los cuales reclamaba por medidas avaladas por el conjunto del empresariado, más allá de intereses o necesidades particulares (este es el caso de los costos empresarios, la legislación laboral, entre otros). Así, la nueva dirigencia privilegió la búsqueda de políticas consensuadas y acuerdos con el gobierno para no ser excluida de los procesos de negociación que se gestaban en la dimensión política-institucional. Esta acción se vinculaba con las estrategias desplegadas por otras entidades empresarias, menos críticas a las políticas implementadas por el gobierno (Vigeura, 1997).

Por otra parte, la inserción estructural de los dirigentes de las asociaciones empresarias influye sobre las estrategias y acciones que las mismas desarrollan en su dimensión *organizativa-institucional* y en la conformación de la *acción corporativa empresaria*. En el caso de la UIA, tras las elecciones de 1991, esta acción asumió características particulares ya que no se articuló en torno a un discurso y demandas específicos sino que buscó abarcar a la diversidad y heterogeneidad de intereses existentes en su seno y dar respuestas coyunturales y puntuales frente a los problemas que surgían. La *lógica de los miembros* articuló este tipo de acción interna mediante gestiones y actividades desarrolladas por la entidad para sus asociados.

Por otra parte, de la comparación entre ambas cúpulas directivas se pueden extraer datos importantes sobre la representatividad que tuvieron los

sectores y cámaras en cada una de ellas. El sector alimenticio continuó con los mismos representantes y empresas, dato relevante ya que es uno de los más competitivos por sus ventajas naturales dentro del espectro industrial, y se consolidó como la actividad manufacturera con más significación económica (Schorr, 2004). Además, mantuvo la presencia en el Comité Ejecutivo la COPAL, afirmando así las posiciones liberales y aperturistas de sus miembros en sintonía con las del gobierno nacional. La misma situación se presentó para el caso de los representantes de las industrias celulósicas-papeleras.

El sector siderometalúrgico incorporó un representante perteneciente a un grupo económico local (Sergio Einaudi-TECHINT) que llevó también a la incorporación del Centro de Industriales Siderúrgicos (CIS) al Comité Ejecutivo de la UIA. En tanto, la representación del sector de las pequeñas y medianas industrias permaneció sin variaciones (Israel Mahler, Técnica Toledo S.A.), al igual que la presencia de ADIMRA. Por su parte, el sector de aluminio y el automotor incorporaron un representante cada uno, que produjo la incorporación de ADEFA a la cúpula directiva de la UIA.

En este sector, las industrias metálicas básicas (siderurgia y aluminio) presentaban deterioro en sus precios relativos en relación con otras actividades industriales. En las manufacturas metalmeccánicas coexistían dos comportamientos opuestos: por un lado, la expansión del complejo automotor vinculada al régimen especial de protección y la consolidación del Mercosur que le posibilitaba tener un mercado más amplio donde colocar su producción y realizar intercambios comerciales. Por otro lado, la contracción de la elaboración de bienes de capital donde tenían fuerte presencia las industrias pequeñas y medianas que tenían dificultades para enfrentar el nuevo contexto (Schorr, 2004). Por lo tanto, estas incorporaciones contribuyeron a reproducir e incrementar las heterogeneidades intrasectoriales e intersectoriales del plano estructural económico en la dinámica organizativa-institucional de la UIA.

El sector textil continuó con un representante que implicó una modificación, ya que éste pertenecía al MIN y también representaba a una empresa de un grupo económico (Zaavalía Lagos, Alpargatas SAIC), en tanto que su predecesor era del MIA y dueño de una empresa textil pequeña y mediana (Favelevic, Gotuzzo S.A.). Si bien estos cambios condujeron a

una disminución de la representatividad de las PYMI en el cuerpo directivo, ambos dirigentes aseguraron la participación de la FITA en el Comité Ejecutivo de la entidad. Por otra parte, el sector textil daba cuenta de una pérdida de participación relativa de sus industrias en la producción agregada. El sector petroquímico continuó con un representante, Manuel Herrera, integrante del grupo PEREZ COMPANC y perteneciente al MIN. Esta modificación ocasionó que la CIQyP quedase sin representante en el Comité Ejecutivo,¹⁴⁷ y que ninguna otra cámara o entidad representativa del sector se sumase a la cúpula directiva.

El sector vitivinícola y el de maquinaria agrícola quedaron sin representación en la nueva cúpula directiva. Las entidades regionales incrementaron en un integrante su representación (la Unión Industrial Patagónica), y la provincia de Buenos Aires perdió un representante que fue reemplazado por el ingreso de la Unión Industrial de Córdoba, que implicaba la incorporación de una entidad regional vinculada a los intereses de un representante del sector alimenticio y de la empresa Arcor, Hugo D'Alessandro. En cuanto a las PYMIS quedaron prácticamente con la misma representación en los órganos de conducción que en la gestión de Montagna: Federico Kindgard como titular del MIN e Israel Mahler y Murat Eurnekian, quienes como empresarios del sector¹⁴⁸ ejercían su representación. La única diferencia radicaba en la presencia del Secretario de la entidad, Manuel Herrera, quien si bien representaba a un grupo económico local, era por su trayectoria corporativa un defensor de necesidades, y por ende políticas dirigidas hacia el sector.¹⁴⁹

Pese a las variaciones mencionadas, los sectores con mayor peso y relevancia tanto en la estructura organizativa y decisional de la UIA como en lo estructural-económico continuaron con la misma representación, y quienes ganaron posiciones en la estructura institucional de la entidad fueron los actores que adquirieron un rol relevante y crucial en la nueva

¹⁴⁷La Cámara fue representada en los años previos por Jacques Hirsch y por Jorge Gaibisso. Se puede consultar las *Memorias* de la UIA (1981-1990).

¹⁴⁸ El lugar de Eurnekian era ocupado en la gestión de Montagna por el de Claudio Sebastiani.

¹⁴⁹Esta información sobre la historia de Manuel Herrera ha sido brindada por uno de los dirigentes industriales entrevistados por la autora, perteneciente al sector metalúrgico y miembro del Comité de Encuadramiento de la UIA desde su normalización en 1981 hasta 1993. Entrevista realizada el 20/09/2007.

conformación económica de la Argentina, principalmente los representantes de los grandes grupos económicos.

En el caso de la UIA, la incorporación como dirigentes de miembros de grupos económicos se vinculaba con los cambios acaecidos en la economía del país, y su presencia respondía a la influencia que adquirirían en la economía real y a la necesidad de canalizarla institucionalmente. Su incorporación en las estructuras de decisión y conducción de la UIA obstruía el surgimiento de grupos de representación paralelos como los Capitanes de la Industria en los '80 que debilitaron a la UIA frente al poder político.¹⁵⁰

La estrategia de la dirigencia consistió en fortalecer la *lógica de los miembros* con el propósito de evitar la “fuga” de cámaras o asociaciones para que entablasen negociaciones por fuera de las estructuras de la UIA. Esto se dirigió especialmente hacia aquellas entidades que representaban a los sectores más perjudicados por las reformas para mantener la representatividad de la organización. Al mismo tiempo, y pese a no obtener grandes beneficios por permanecer en las estructuras de la entidad, estos sectores ganaban más de lo que perdían, ya que la UIA continuaba siendo la entidad industrial con mayor peso, reconocimiento y capacidad de interlocución con los agentes estatales. En este sentido, la *lógica de los miembros* para articular y representar los intereses diversos quedó en distintas oportunidades subordinada a los tiempos que establecían las interacciones de la corporación en el plano político institucional producto de la *lógica de la influencia*.

Por otra parte, la representatividad de la UIA considerando las entidades de 2º grado y las cámaras únicas de mayor relevancia¹⁵¹, se mantenía exceptuando la salida de la Asociación Argentina de Empresarios Mineros. Al igual que en la gestión de Montagna, en el Comité Ejecutivo cuatro de estas entidades tenían representación. Tres se mantuvieron sin variaciones (ADIMRA, FITA y COPAL) y la incorporación de ADEFA implicó la salida de la CIQyP.

Por lo tanto, en la dimensión organizativa institucional de la UIA se procesaron y reformularon los cambios acaecidos en la dimensión

¹⁵⁰ El surgimiento y actuación de este grupo se explica en el Capítulo II.

¹⁵¹ Esta información se presentó en el Capítulo III, pp. 111-113.

estructural económica, vinculados a su vez con las reformas y cambios de la dimensión política institucional.

La dirigencia de la UIA buscó insertarse en este nuevo contexto habilitando procesos de negociación internos que en los primeros tiempos de la gestión de Mahler se reflejaron en la organización de una acción corporativa empresaria tendiente a unificar y reunir los intereses en pugna mediante el refuerzo de la *lógica de los miembros*, que al mismo tiempo que abarcaba y daba respuesta a intereses heterogéneos los encolumnaba tras la obtención de un interés común. Estos procesos internos estaban marcados por el peso de los dirigentes, en términos de los sectores de actividad y las cámaras por ellos representados. La heterogeneidad de situaciones llevaba a que los más “débiles” frente al nuevo contexto se plegasen al accionar de los más “fuertes” en la búsqueda de obtener algunos beneficios. De este modo, la dirigencia de la UIA podía plasmar una acción colectiva en la dimensión política institucional fruto del consenso interno que le brindaba legitimidad para negociar y plantear sus reclamos y relaciones mediante la *lógica de la influencia* con los actores públicos y privados existentes en la misma.

IV.2. Acciones y reformas en la dimensión organizativa institucional: la *acción corporativa empresaria* y la representación de la heterogeneidad

Frente a un contexto económico que planteaba numerosas incertidumbres, la dirigencia de la UIA buscó organizar y brindar servicios a sus asociados promoviendo ámbitos de contención y consulta. Las acciones implementadas en esta dimensión perseguían el objetivo de que todos los sectores e intereses industriales se encontrasen representados y respaldados por la entidad. Para esto, era necesario a través de las estructuras ramificadas de la *lógica de los miembros* responder a las necesidades de sus intereses heterogéneos para conformar la *acción corporativa empresaria*.

La nueva conducción de la UIA precisaba representar y dar respuesta a los industriales pequeños y medianos y del interior del país, quienes habían contribuido a su triunfo, pero sin generar tensiones con los grandes industriales, también incorporados a la lista dirigente. Dada la crítica situación de las primeras, la estrategia de la dirigencia de la UIA consistió en impulsar gestiones para canalizar las demandas del sector.

Para realizar este objetivo se implementaron un conjunto de acciones que revalorizaban la relevancia y el lugar que esta gestión pretendía darle a las PYMIS. El Departamento PYMI de la institución, dirigido por Álvarez Gaiani, se centró en la organización y provisión de servicios concretos al empresario PYMI, focalizando en tres objetivos: el seguimiento y análisis de la coyuntura económica y social; la capacitación empresarial y la facilitación de la participación de las PYMI en el comercio exterior. En esta línea, las principales acciones consistieron en la firma de un tratado con España, la flexibilización laboral para PYME, la habilitación de una ventanilla PYMI, la elaboración de cursos y seminarios para llevar adelante la capacitación y la actualización empresaria, entre las principales.¹⁵²

La “Ventanilla PYMI” fue una de las más importantes y consistió en un conjunto especializado de servicios orientados a mejorar la competitividad de la pequeña y mediana industria y facilitar su inserción en los negocios internacionales. Su implementación se orientaba primordialmente a brindar a un sector “sensible” y “nuevo” dentro de la UIA un conjunto de estímulos y servicios para que el mismo continúe en el seno de la asociación otorgándole así mayor representatividad y poder de negociación frente a otros actores. Estas acciones continuaban en la línea de lo efectuado por la gestión de Montagna y ponían en evidencia las tensiones que generaba en el seno de la UIA la incorporación formal del sector PYMI en su estructura de representación.

También, la UIA llevó adelante una experiencia interna, la creación de la Fundación UIA (FUIA), cuyo principal objetivo fue sostener y supervisar al Instituto de Desarrollo Industrial (IDI). En su formación se estableció que el Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero de la UIA ocuparan los mismos cargos en el Consejo de Administración de la fundación, al que se agregaba un Consejo Académico Asesor, integrado por los ex presidentes de la UIA, economistas de diferentes tendencias y empresarios. La conformación de la FUIA se produjo luego del alejamiento de la UIA del directorio de la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL), provocada por las declaraciones pro-aperturistas de algunos de sus máximos referentes (Birle, 1997).

¹⁵² Para mayor información sobre estas cuestiones consultar *Anuario* de la UIA (1991-1992), tercera parte.

Con el tiempo esta Fundación tomó gran relevancia emitiendo numerosos comunicados sobre la situación y proyección de la industria que manifestaban y expresaban claramente las necesidades y reclamos de los sectores industriales. De este modo, la dirigencia de la UIA pretendía contar en el futuro con un organismo que abordara y propusiera soluciones para los problemas específicos del sector industrial. Además, el alejamiento de FIEL implicaba cambios en la dimensión política institucional y en los mecanismos de la *lógica de la influencia*, ya que demostraba que la UIA no avalaría indefinidamente las consecuencias negativas de la apertura y las alianzas con actores opuestos a sus intereses y reclamos.

La concreción y funcionamiento de la “Ventanilla PYMI” fue realizada con el apoyo de actores externos como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la asistencia técnica del Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). Entre los actores privados nacionales se destacó la colaboración de los bancos Galicia, Provincia de Buenos Aires, Crédito Argentino y Patricios Río de la Plata. En cuanto a los actores públicos, prestaron su colaboración mediante la acción de los cuerpos técnicos, de cooperación técnica y de integración de la Cancillería. Desde la UIA se contó con el aval del Comité Ejecutivo y con la participación de los técnicos de los Departamentos involucrados, principalmente del de la Pequeña y Mediana Industria y del Departamento de Economía (*Anuario de la UIA, 1991-1992, primera y segunda parte*).

Por otra parte, las herramientas provistas por la *lógica de servicios* desde la estructura organizativa institucional de la UIA fue una prioridad durante la gestión de Mahler, quien afirmaba que los numerosos cambios ocurridos en el contexto mundial y particularmente en los países industrializados, obligaba a la UIA a asumir el compromiso de brindar a sus asociados diversos y mejores instrumentos para elevar en calidad y extensión la actividad industrial en todo el país.¹⁵³

Con este propósito la dirigencia de la UIA emprendió dos acciones. En primer lugar, durante los años 1991-1992 buscó fortalecer vínculos con

¹⁵³ Discurso de asunción de Israel Mahler como Presidente de la UIA, *Anuario de la UIA, 1991-1992, primera parte*.

entidades extranjeras de reconocida trayectoria firmando acuerdos con distintas organizaciones caracterizados por: “un sólido espíritu de colaboración a la expansión del comercio entre los países, la promoción del intercambio, complementación y transferencia de tecnología y la inducción de “joint ventures” entre empresas en especial las medianas y pequeñas”.¹⁵⁴ Estas declaraciones manifestaban un cambio en la organización y funcionamiento de la entidad, ya que articulaba y gestionaba acciones internas para que el conjunto de las entidades asociadas conociesen las posibilidades que brindaba cada una de esas instituciones y recibiera los beneficios de esas experiencias. El objetivo era que mediante estos intercambios los asociados pudiesen mejorar sus ubicaciones como competidores en el mercado internacional y también en la provisión y modernización de lo gestionado hacia el mercado interno. Esta estrategia se enmarcaba en la necesidad que visualizaba la dirigencia de la UIA de gestionar la inserción de empresas en el mercado internacional ya que:

“Argentina es un país poco poblado y por mucho tiempo quizás con importantes porciones de población inmersas en consumo de subsistencia. Por lo tanto su mercado no ofrece la amplitud necesaria que muchos rubros requieren para alcanzar condiciones aceptables de competitividad. No hay otra alternativa válida que explorar nuevos mercados.”¹⁵⁵

En segundo lugar, incorporó otros servicios a los socios como el de asesoramiento jurídico y de sellado dentro del Departamento de Legislación de la UIA. La provisión de los mismos se justificaba bajo el argumento de que uno de los principales objetivos para aumentar la competitividad consistía en la reducción de costos para la industria. Asimismo, los dirigentes industriales incrementaron la cantidad de actividades para sus socios mediante la realización de jornadas, conferencias, seminarios y foros. Entre los seminarios, los más destacados fueron los dedicados a exponer sobre el rol que el Mercosur estaba jugando para el sector industrial, tanto en términos de posibilidades como de desafíos.¹⁵⁶

¹⁵⁴ *Anuario* de la UIA, 1991-1992, primera parte.

¹⁵⁵ *Anuario* de la UIA, 1991-1992, primera parte, p. 18

¹⁵⁶ Para mayor información sobre estas actividades consultar el *Anuario* de la UIA, 1991-1992, segunda parte.

IV.3. La acción colectiva de la UIA en la dimensión política institucional: la preponderancia de las negociaciones y acuerdos sectoriales

La nueva organización interna de la UIA tuvo repercusiones en la esfera política-institucional, principalmente en el sector gubernamental. Los proyectos de política económica del gobierno eran más cercanos a los intereses de los empresarios de tendencia liberal, y por lo tanto observaron con recelo el ascenso de la nueva conducción de la UIA. El canciller Guido Di Tella se manifestó del siguiente modo: “la nueva conducción de la UIA se está preparando para confrontar con la política económica”.¹⁵⁷ Por su parte, el Ministro de Economía, Domingo Cavallo, evitó disputar abiertamente con los industriales, y su estrategia fue reunirse con el sector fabril para escuchar sus reclamos y proponer medidas tendientes a elaborar convenios conjuntos para solucionar problemas específicos y sectoriales que fuesen surgiendo.

Pese a estas primeras repercusiones en el plano institucional y a las dudas del gobierno sobre el accionar de la dirigencia de la UIA, no se produjeron modificaciones sustanciales en la relación entre ambos actores y el gobierno confirmó que pese a sus declaraciones los industriales no harían una dura oposición, sino que preferirían negociar con el gobierno.

En este sentido, una de las primeras decisiones de los integrantes del Comité Ejecutivo de la UIA fue la firma de los acuerdos voluntarios de precios con la Subsecretaría de Comercio para contener la inflación, brindando su aval y fortalecimiento al Plan de Convertibilidad.¹⁵⁸ Dada la imposibilidad de revertir las medidas en curso, las cámaras sectoriales integrantes de la UIA se plegaban también a la posición de negociar con el gobierno. Este accionar de las cámaras es importante porque las mismas poseen un peso relevante en el seno de la UIA, brindan apoyo a determinados dirigentes y si no encuentran representación en las estructuras de la corporación empresaria pueden retirarse afectando la representatividad de la entidad y mermando su capacidad de negociación.

Por estos motivos, brindar soluciones si bien coyunturales, era fundamental para la dirigencia de la UIA. De este modo, se puede apreciar

¹⁵⁷ Diario *Clarín*, 10/05/1991.

¹⁵⁸ Al respecto se puede consultar el Diario *Clarín* del 1/4/1991; 17/4/1991; 31/5/1991; 7/6/1991 y 21/6/1991.

cómo las características organizativas de las asociaciones empresarias repercuten sobre los rasgos de su accionar colectivo. Manuel Herrera sintetizó la posición de la entidad: “nosotros vamos a confrontar sólo contra el estancamiento. No creo que el gobierno esté a favor del retroceso”.¹⁵⁹ En sintonía con el Secretario, Israel Mahler, afirmaba que la heterogeneidad de sectores e intereses industriales no obstaculizaba el reclamo de pedidos ya que los intereses industriales no se contraponían cuando el marco general era el ajuste permanente.¹⁶⁰ Sin embargo, la gestión y representación de la heterogeneidad en el seno de la UIA se fue haciendo más difícil ya que las reformas profundizaron la disparidad entre sectores industriales y acentuaron la diferencia entre “ganadores y perdedores” (Beltrán, 2007).

Institucionalmente, la nueva conducción de la UIA buscaba que los intercambios y acuerdos con el gobierno brindasen respuesta a los industriales pequeños y medianos y del interior del país, compatibilizando con las condiciones impuestas por el contexto donde estaba imbricada la entidad. Por lo tanto, sus reclamos se centraron en remarcar las dificultades y urgencias de las zonas productivas. Según su dirigente, a partir de este momento, la UIA se convertiría en la caja de resonancia de las opiniones de los dirigentes del interior del país:

“las industrias del interior del país han merecido nuestra especial preocupación. Sin lugar a dudas la promoción industrial es una herramienta válida para la integración regional y un crecimiento económico del país. Las emergencias han suspendido compensaciones de deseconomías efectivas para quienes han invertido genuinamente y respetado sus compromisos con las provincias y la nación. Es deseable que a la brevedad el poder ejecutivo defina sus responsabilidades al respecto.”¹⁶¹

En los festejos por el Día de la Industria, el 2 de septiembre de 1991, el Presidente de la UIA remarcó que la Convertibilidad produjo un descenso de los índices inflacionarios y estabilizó la economía, pero que esto no era suficiente para producir un aumento generalizado de la actividad económica y de la industrial en particular. El dirigente expresó:

¹⁵⁹ Diario *Clarín*, declaraciones de Manuel Herrera, 10/05/1991, p. 13.

¹⁶⁰ Consultar *Anuario* de la UIA, 1991-1992, segunda parte.

¹⁶¹ *Anuario* de la UIA, 1991-1992, primera parte, p. 21

“el plan de convertibilidad, que es ley de la Nación, es una estrategia estabilizadora, exitosa y de allí nuestro reconocimiento. Pero queremos más y esto es así, no por inconformistas, sino por la índole misma de los negocios que manejamos. La industria es una propuesta y un desafío de largo plazo. Así es que reafirmamos nuestra propuesta, acompañamos en forma participativa toda acción que establezca la coyuntura y sus condiciones operativas, especialmente porque protegemos nuestra propia existencia. Pero recomendamos con urgencia establecer una política industrial.”¹⁶²

Las declaraciones del dirigente apuntaban por un lado, a avalar las reformas aplicadas en el contexto de desempeño de la UIA; por otra parte, buscaban articular un discurso amplio pero representativo de los múltiples intereses existentes en la UIA para continuar con el respaldo de los mismos. Además, su discurso plasmaba la pérdida de injerencia que la entidad empresaria tenía en la dimensión política-institucional y en la definición de la política económica, fruto de la crisis que estaba atravesando.¹⁶³

Los datos arrojados por FIEL también exponían las dificultades del sector: por un lado, el producto bruto industrial de 1991 era un 20% inferior al del 1975 y un 19.5% menor que el de 1980; por otro lado, la participación del sector manufacturero en el producto global descendió del 27.7% registrado en 1975, al 20.7% en 1990, con un producto global sin variaciones. Por último, los indicadores sectoriales, con excepción de la siderurgia, refinamiento de petróleo, algunos productos químicos y bebidas experimentaban retrocesos en su producción. El volumen físico de la producción industrial cayó el 23.7% entre 1975 y 1990, y en este último año se situó un 10% por debajo del nivel de 1970.¹⁶⁴

Las declaraciones del dirigente fueron avaladas por una de sus primeras acciones en el plano político institucional, la firma el 2 de septiembre de 1991 del acuerdo productivo entre el gobierno, la UIA, la CGI y el CAI denominado “Acuerdo para la Reversión y Crecimiento de la Producción Industrial Argentina”,¹⁶⁵ planteado como una declaración de intenciones por parte del gobierno. El acuerdo fue organizado y negociado

¹⁶² *Anuario de la UIA, 1991-1992*, p. 5

¹⁶³ Israel Mahler señalaba: “el nivel de deterioro del sector productivo que se refleja en el hecho de que la producción per capita de la industria sea hoy casi un 40% menor que la de 1970 influyó decisivamente para que se obviarán actitudes contestatarias que a nada conducían” (*Diario La Nación*, 01/09/1991, Sección 3º, p. 1).

¹⁶⁴ *Informes Económicos FIEL*, julio-septiembre 1991.

¹⁶⁵ Desde la llegada de la democracia era la primera vez que se firmaba un acuerdo formal entre el gobierno y los empresarios en torno a medidas de política industrial.

por integrantes de grupos económicos como Sergio Einaudi y Manuel Herrera en representación de la UIA, haciendo manifiesto que los pequeños y medianos industriales en el seno de la entidad estaban sujetos a las decisiones tomadas por los grandes industriales. Representando al gobierno estuvieron Juan Schiaretti y Jorge Obeid.

El mismo se articuló en base a políticas de corto y mediano plazo y tuvo como ejes fundamentales el compromiso de los industriales en los siguientes aspectos: la preservación de la estabilidad y del tipo de cambio, la aceptación de la apertura económica, la reconversión industrial mediante el aumento de la producción y la inversión en equipos, y el control de la evasión impositiva. El gobierno, por su parte, asumía el compromiso de: a) otorgar créditos a las industrias a tasas más favorables, b) adecuar los costos internos del gas y de la energía a los internacionales para favorecer la competitividad de la industria, c) evaluar los procesos de reforma laboral, d) fomentar las exportaciones, e) implementar medidas *antidumping* para preservar a la industria nacional de la entrada de productos importados, f) brindar ayudas especiales a las pequeñas y medianas industrias y g) crear una comisión de asesoramiento para fortalecer la participación de los empresarios en los acuerdos del Mercosur.¹⁶⁶

Estas negociaciones se enmarcaban en la estrategia central de la dirigencia fabril para intentar posicionarse como interlocutora del gobierno e influenciar sobre la definición de la política económica. Esta decisión elaborada internamente buscaba que la UIA negociase sectorialmente acuerdos para los heterogéneos intereses representados en su seno. Con esta finalidad, los líderes industriales avalaban la estabilidad y las reformas estructurales, pero sostenían la necesidad de complementarlas con medidas activas de crecimiento y compensaciones para mantener la competitividad de la industria.

En este sentido, el Secretario de la UIA en referencia a la producción en el marco del Plan de Convertibilidad sostenía:

“lo que hubo fue una fuerte reactivación, que espero que siga. Pero todavía no hay crecimiento, porque crecimiento significa inversión y en la

¹⁶⁶ Al respecto se puede consultar *Página/12*, 3/9/1991 y *Clarín* 3/9/1991.

Argentina no hemos llegado a conformar un sistema que active la inversión productiva.”¹⁶⁷

La dinámica de negociación de los industriales con el gobierno se basó en el aval de la dirigencia de la UIA al proceso de reformas y fundamentalmente a la Convertibilidad, acompañado por el reclamo de la aplicación de medidas que redujesen los costos de producción empresarios. Uno de los principales pedidos giraba sobre la necesidad de flexibilizar la legislación laboral, que recibió como respuesta desde el gobierno la legalización de los contratos temporales, el aumento de las horas semanales de trabajo, la disminución de las retribuciones e indemnizaciones por accidentes de trabajo, la adecuación de los aumentos salariales a los correspondientes en la productividad, y la autorización de las negociaciones colectivas a nivel de empresa (Diamand y Nochteff, 1999).

Otros de los reclamos de la entidad en 1991 se asentaban sobre la estructura arancelaria. El Departamento de Comercio mediante sus informes reclamaba a las autoridades del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, la supresión de los derechos específicos y la modificación de los aranceles.¹⁶⁸ Desde la visión de la dirigencia de la UIA, el mantenimiento de los derechos específicos era fundamental ya que los mismos eran el instrumento más efectivo para luchar contra las prácticas desleales en el comercio exterior. Por otra parte, el informe sostenía que desde la modificación de los aranceles se había registrado un incremento en el volumen de las importaciones que inquietaba a los sectores industriales (*Memoria de la UIA*, 1991).

Así, las importaciones totales pasaron de 4100 millones de dólares en 1990 a 15.000 millones en 1992, situación impulsada por la reactivación económica pero principalmente por la política cambiaria. Por su parte, las exportaciones no fueron tan afectadas ya que las ventas al exterior se mantuvieron en alrededor de los 12.000 millones de dólares durante el mismo período. La balanza comercial pasó de un superávit de 8000 millones de dólares en 1990 a un déficit de 3500 millones en 1993, relación que

¹⁶⁷ *Página/12*, 22/12/1991

¹⁶⁸ Estas modificaciones habían sido puestas en marcha por las Resoluciones ME 1402/90 y 1403/90 de las cuales la primera modificó los aranceles y la segunda suprimió los derechos específicos.

tiende a incrementarse por el aumento superior de las importaciones al de las exportaciones (Schvarzer, 1998).

En este sentido, las acciones de la dirigencia de la UIA se enmarcaban en la evolución que mostraban los indicadores macroeconómicos. Hasta el año 1992, el PBI industrial tuvo un crecimiento mayor que el del total de la economía, sin embargo, desde ese año y hasta 1994, el crecimiento del PBI total fue superior al industrial principalmente por el importante crecimiento observado en el sector de servicios, que por un lado, no estaba expuesto a la competencia externa, y por otro lado, recibía un fuerte impulso a partir de la política de privatizaciones de empresas de servicios públicos. Por otra parte, este accionar fue fortalecido ya que en el mes de noviembre se firmó el decreto de desregulación (Decreto 2284/91) y junto con él se eliminó la tasa de estadística a la exportación y se aumentaron los aranceles de importación. Esto implicó una mejora en el tipo de cambio para las exportaciones y un encarecimiento de las importaciones. Así, el gobierno respondía a los reclamos empresarios y promovía el apoyo de los mismos a la gestión económica de Cavallo, intentando retocar el tipo de cambio efectivo mediante devaluaciones encubiertas (Diamand y Nochteff, 1999).

A partir de 1992 el gobierno implementó una reducción en los aranceles para la importación de los bienes de capital, y además otorgó reintegros a las ventas en el mercado interno, que sumado al creciente rezago del tipo de cambio ocasionó un efecto negativo para el sector de actividad, ya que generó un desplazamiento de la producción local por los bienes importados. Además, los reclamos industriales se efectuaban observando la evolución del tipo de cambio real, ya que condicionaba su nivel de actividad. Entre 1991 y el 1° trimestre de 1993, se produjo una revaluación real de la moneda nacional de aproximadamente un 12% por la elevada tasa de inflación residual que caracterizó a los primeros años de la Convertibilidad (Alvaredo et al., 1998).

Así, el proceso de apertura comercial tuvo características asimétricas para la industria, inclinando favorablemente la balanza hacia el sector de las grandes empresas industriales en detrimento de las pequeñas y medianas. En paralelo, crecía la disconformidad de algunos sectores industriales (electrónicos, juguetes, madereros, textiles, algunos metalúrgicos y

siderúrgicos y autopartistas), quienes argumentaban que el gobierno sólo atendía medidas cortoplacistas sin enmarcarlas en un contexto de políticas de largo plazo e integral. Esta visión fue expuesta por el Secretario de la UIA, Manuel Herrera:

“es de lamentar que quedara trunca la voluntad de avanzar hacia la estructuración de una política industrial para el país. Esa es una deuda mayor, una frustración grave, porque sin ella, muchos o todos, los éxitos tan notables en tantos campos de la realidad nacional, no tienen hacia la industria la repercusión favorable que resulta imprescindible para que esta vuelva a crecer y el país pueda recuperar la vía hacia el desarrollo integral.”¹⁶⁹

En 1992 los efectos de la baja de aranceles y de la apertura indiscriminada tenían efectos concretos sobre algunas actividades industriales. Un representante de la industria textil, Juan Martín Oneto Gaona,¹⁷⁰ señalaba que las importaciones capturaban una cada vez mayor porción del mercado interno que ponía en riesgo la continuidad y existencia de la industria textil. Al respecto, reclamaba al gobierno la aplicación de medidas para solucionar este problema pero bajo el mismo marco de aplicación de las reformas estructurales:

“debe protegérsela contra las importaciones desleales, cualquiera fuere su origen. Está bien una sana competencia. Está mal una desleal competencia, máxime si esta desplaza empresarios industriales tradicionales argentinos, materias primas e insumos argentinos y mano de obra argentina. Confío en que la buena línea económica de este gobierno adopte pronta solución a este grave problema.”¹⁷¹

Junto a estos reclamos también se presentaban los de los industriales del interior del país mediante el caso de la provincia de La Rioja: “en La Rioja el nuevo régimen de promoción hará que gran cantidad de empresas cierren irremediamente sus puertas y provoque un aumento del desempleo que se extenderá en todo el territorio argentino”.¹⁷² También se hacía referencia a la situación de la industria textil en el Chaco, donde de 12 fábricas, sólo quedaban 3 y se habían reducido los tiempos de trabajo

¹⁶⁹ *Anuario de la UIA, 1991-1992, segunda parte, p. 9*

¹⁷⁰ El dirigente empresario era dirigente de La Hidrófila Argentina desde el año 1954 y un conocedor de las características, funcionamiento y problemas del sector textil. Al respecto se puede consultar *Anuario de la UIA, 1991-1992, segunda parte.*

¹⁷¹ *Anuario de la UIA 1991-1992, segunda parte, p. 14*

¹⁷² *Anuario de la UIA, 1991-1992, tercera parte.*

acarreando reducciones o suspensiones de personal. En la misma dirección pero sobre la situación de la región del NOA se refería Federico Kindgard:

“la regresión industrial del NOA comenzó hace algunas décadas pero hoy se ha incrementado por la estabilidad vía la convertibilidad que presenta un marcado sesgo antiexportador y aumenta la brecha entre costos internos y precios externos, no resuelta por las autoridades económicas.”¹⁷³

Los reclamos industriales por las importaciones se acrecentaban por la composición de las mismas. Las de bienes de consumos que hacia 1990 eran casi insignificantes pasaron a representar la cuarta parte del total, en paralelo aumentaban las de bienes intermedios por el creciente uso de piezas y partes compradas por el sector industrial en el exterior; las importaciones de bienes de capital también crecían (Schvarzer, 1998). La situación por la que atravesaban estos sectores fue expuesta claramente por Richard Handley: “el déficit comercial no me preocuparía si fuera causado por una gran importación de bienes de capital, pero veo que hay un excesivo ingreso de bienes de consumo”.¹⁷⁴

Según datos del Departamento de Economía de la UIA, los sectores más afectados eran el textil, autopartista, bienes de capital, químicos y petroquímicos. Los datos ponían en evidencia cuestiones de fondo más relevantes ya que los sectores con mayores caídas tenían uso intensivo del capital e incorporaban alto valor agregado en la producción.¹⁷⁵ Este fenómeno manifestaba el proceso de reprimarización de la estructura productiva que se iría intensificando a lo largo de la década (Schorr, 2004).¹⁷⁶

De este modo, la estructura industrial quedó vinculada al procesamiento de recursos básicos y a la industria automotriz. Estos sectores participaban como socios y además poseían representantes en el Comité Ejecutivo de la UIA, afectando la organización y dinámicas de la entidad ya que se fueron disociando de los reclamos de otros sectores industriales, y de los promovidos desde la presidencia de la entidad, incrementando la

¹⁷³ *Anuario* de la UIA, 1991-1992, segunda parte, p. 34

¹⁷⁴ Richard Handley fue titular del Citibank y vocero del sector financiero y de los acreedores externos. En 1993 una corporación de bancos nacionales y extranjeros encabezada por el Citibank, a la cual pertenecía, compró una importante empresa papelera que necesitaba más protección para ser competitiva. *Diario Clarín*, 29/1/1993.

¹⁷⁵ Consultar Anexo: gráficos 1 y 2.

¹⁷⁶ Informe de Coyuntura UIA, Departamento de Economía, 2º trimestre 1992.

fragmentación interna producto de las diferencias en el plano estructural económico. Al mismo tiempo, algunos de los sectores expuestos a la competencia y afectados por ella también formaban parte del Comité Ejecutivo y buscaban influir en los cursos de acción de la entidad. De estas situaciones disímiles se planteaba la necesidad de articular posiciones comunes para plasmar una acción colectiva que aglutinase los intereses diversos.

Hacia la finalización de la gestión de Mahler, en marzo de 1993, los números negativos del comercio exterior eran un síntoma claro de las consecuencias del proceso de reforma. Según estimaciones del Departamento de Economía de la UIA, en 1993, el déficit se ubicaría entre 3.000 y 5.000 millones de dólares. Durante 1992 las importaciones que más crecieron fueron las de consumo con un 132%, y en 1993 las importaciones de bienes para el público representaban un 26% de las compras externas, en tanto que las compras reales de bienes de capital se ubicaban en un 21%. Las exportaciones de mayor valor agregado e incluso las de origen agroindustrial experimentaron una pronunciada caída. Las ventas externas de productos primarios se habían elevado un 5% pero las manufacturas fabriles tenían caídas del 8.1% y las del complejo agroindustrial del 2.1%.

El mismo Departamento daba cuenta del deterioro de las pequeñas y medianas industrias, de los costos de financiamiento usurario, de los despidos de personal y de los aumentos de las suspensiones de obreros en varios sectores y provincias. La situación se ejemplificaba con hechos concretos: “en Villa Constitución todas las empresas realizan políticas de reducción de personal y en el cordón industrial del conurbano se evidencia el fenómeno de industriales que se convierten en importadores”¹⁷⁷.

Por lo expuesto, se puede sostener que en la dimensión política institucional bajo la gestión de Mahler, la UIA revitalizó su posición y se mostró más activa que en la gestión previa pese a ser insuficiente para dar respuesta a la situación por la que atravesaban numerosos sectores industriales. El accionar colectivo de la UIA en esta dimensión y sus reclamos hacia el gobierno estuvieron condicionados y acotados por el

¹⁷⁷ Informe de Coyuntura Económica, Departamento de Economía de la UIA, 1º trimestre de 1993.

apoyo que la dirigencia de la entidad había manifestado hacia las reformas estructurales como prerequisites para el crecimiento económico.

La articulación en la dimensión organizativa-institucional de la *acción corporativa empresaria* fue plasmada mediante la *lógica de la influencia* en la esfera pública donde expresó su acción colectiva a través de la negociación con el gobierno de medidas sectoriales para atender problemas específicos.

IV.4. Redefinición de alianzas internas: fortalecimiento de la *lógica de los miembros* y cambios en la dimensión estructural económica

En los comienzos del año 1993, la UIA llevaba adelante un proceso de decisión interno para definir nuevas autoridades. En ese momento, la entidad manifestaba su apoyo al modelo y su estrategia se asentaba en la negociación sectorial con el gobierno. Los reclamos efectuados por la dirigencia de la UIA eran respondidos desde el ámbito gubernamental con la aplicación de pequeños paquetes de estímulo a la industria.

Las diferencias entre sectores industriales incrementaban las discrepancias y hacían reflotar las tensiones en la dimensión interna de la UIA, entre quienes buscaban endurecer las posiciones y reclamos frente al gobierno, y aquellos con posiciones más blandas, orientados hacia la conciliación y negociación con el Ejecutivo.

Entre los primeros se encontraban los pequeños y medianos industriales y las economías regionales, que reclamaban la permanencia de Manuel Herrera en el cargo de Secretario, que peligraba debido a la renovación de autoridades y al alejamiento del funcionario de la lista encabezada por el MIN. Su objetivo era evitar que la UIA se convirtiese en un club representante de los grandes grupos económicos vinculados al proceso de privatizaciones, ya que esta situación mermaría aún más sus posibilidades para que sus reclamos fuesen canalizados por la dirigencia. En el segundo grupo se encontraban los representantes de grupos económicos que buscaban ganar espacio en la conformación del nuevo Comité Ejecutivo. Sergio Einaudi (Siderca) y Armando Bertucci (Aluar) pretendían ocupar la secretaría desplazando a Manuel Herrera y Blanco Villegas (Sevel), se proyectaba como futuro Presidente de la entidad. Hacia la

finalización de la gestión de Mahler el enfrentamiento dio como resultado la pérdida de terreno de los primeros (Dossi, 2009).

De este modo, las estrategias negociadoras fueron asumidas por la mayoría de los industriales, más allá de la pertenencia a una u otra de las listas y de sus posiciones estructural-económicas. Los distintos sectores industriales consideraron que la negociación era preferible a la confrontación abierta con el gobierno que podría aislarlos aún más. El patrón negociador propuesto por el MIA desde la finalización de la gestión de Montagna fue finalmente aceptado por la totalidad de los industriales, incluidos los sectores tradicionales del MIN, quienes afirmaban que mediante su participación en la UIA podían obtener medidas sectoriales. Contrariamente, si optaban por separarse de la entidad y confrontar abiertamente corrían el riesgo de que los sectores a los cuales representaban quedaran excluidos de la negociación, y por lo tanto de la posibilidad de obtener medidas (Viguera, 1997).

Por lo tanto, las decisiones tomadas en la dimensión organizativa-institucional gestionaron la búsqueda del consenso y representación internos, y encolumnaron a los industriales tras una estrategia para implementar una acción colectiva conciliadora en el plano político-institucional, tanto en la interlocución con el gobierno como en el establecimiento de negociaciones y contactos con otros sectores económicos.

Los procesos de decisión internos acordaron la formación de listas de unidad y otorgar representación a ambas vertientes en los órganos de conducción. Las estructuras institucionales de la UIA mediante la *lógica de los miembros* tendieron a buscar la inserción y unión de intereses heterogéneos. Los más “débiles” optaron por permanecer en las estructuras de representación de la UIA y aceptar esta *acción corporativa empresarial*. El alejamiento de la entidad les hubiera significado una pérdida mayor, ya que las otras entidades industriales contaban con menor peso e influencia que la propia UIA. De este modo, hubiesen sido excluidos de posibles acuerdos que la entidad estableciese con el gobierno.¹⁷⁸

¹⁷⁸ Información brindada por un dirigente industrial entrevistado perteneciente durante más de 20 años al consejo general de la UIA, Carlos Poggi.

Para las elecciones de 1993 los industriales realizaron un acuerdo interno entre el MIN, el MIA y los grandes empresarios incorporados en el primer lineamiento, conformando una lista de unidad que propuso como candidato presidencial a Jorge Blanco Villegas. La conformación de una lista única puso de relieve cambios en la organización interna de la UIA, reflejo de las profundas transformaciones que se producían en la base estructural de la entidad.

En el aspecto organizativo-institucional, la dirigencia industrial prefirió aunar posiciones comunes y lograr el consenso de los asociados con la finalidad de dar forma a la *acción corporativa empresaria* y limitar las crispaciones y diferencias en el seno interno que conducirían inexorablemente a una pérdida de representatividad de la entidad, y en consecuencia, a una merma en su capacidad de negociación y de presión con los agentes estatales y con otros actores privados.

En el plano estructural-económico, la modificación de las estrategias de los grandes empresarios pertenecientes a los grupos económicos que se habían incorporado a las estructuras de decisión y conducción de la UIA, incentivaban y promovían este cambio de acción de la entidad. En las elecciones de 1991, cuando recién se ponía en marcha el Plan de Convertibilidad, los grandes empresarios se habían alineado junto al MIN, representante de las pequeñas y medianas industrias y de las economías regionales, en las posiciones más exigentes hacia el gobierno. En aquel momento, el contexto presentaba un alto componente de incertidumbre que imposibilitaba saber cuál sería definitivamente el rumbo que tomaría la economía.

A partir de 1993, los mismos grandes empresarios comenzaron a adoptar posiciones más negociadoras, giro que se vinculó con la participación de dichos empresarios en las privatizaciones a través de las cuales se convirtieron en propietarios o co-propietarios de las empresas estatales. Esta participación les permitió incursionar en actividades económicas rentables a través de las cuales compensaban las pérdidas producto de las medidas gubernamentales sobre el sector industrial (Viguera, 2000).¹⁷⁹

¹⁷⁹ Véase también Azpiazu (1994), Basualdo (1997) y Schorr (2004).

Por lo tanto, la participación de las empresas que estos representaban en el proceso privatizador y su ubicación en nuevas oportunidades de negocios los llevaba a diversificar sus estructuras productivas, y en consecuencia a incrementar sus posibilidades más allá (y en numerosos casos por fuera) de la actividad industrial. En este aspecto, no querían formar parte de una entidad que se mostrase contraria y opuesta a las medidas que tomaba el gobierno nacional. La participación del grupo PEREZ COMPANC en el año 1992 en la privatización de la empresa YPF y la del grupo TECHINT en la privatización de Somisa¹⁸⁰ en el mismo año dan cuenta de esta situación.

En forma paralela, estos empresarios continuaron desarrollando actividades industriales, y desde sus posiciones directivas en la UIA y en los espacios de representación empresaria donde interactuaban directamente con el gobierno, presionaban para obtener políticas favorables en sus ámbitos de actividad, solicitando protección y mejoras del tipo de cambio real. Esta situación llevó a una profundización de la fragmentación y heterogeneidad de intereses internos, ya que aquellos sectores que no contaban con poder individual para negociar con el estado quedaron desprotegidos frente a una entidad que asumía un discurso genérico sin reivindicar las necesidades industriales y buscando mantener una relación de “cordialidad” con el gobierno.

La organización de la *acción corporativa empresaria* no fue sencilla ni homogénea en estos tiempos. Esto se manifestaba en la continuidad de las oscilaciones entre los discursos “cuestionadores” y los “complacientes” hacia la política económica. Las pujas de intereses provenientes de las diferencias en el plano estructural-económico expresadas en la dimensión organizativa-institucional, obligaban a la dirigencia fabril a buscar la manera de articular los diversos reclamos y necesidades.

180 La participación de PEREZ COMPANC implicó el alejamiento de Manuel Herrera del grupo y también de su actividad como dirigente industrial. Por otra parte, frente a las dificultades del sector siderúrgico, el grupo TECHINT logró escindir-se y en consecuencia desligarse de la caída de ventas en el mercado interno y de la dificultad para enfrentar la apertura comercial que golpeaba al sector, ya que fortaleció su inserción exportadora. Para mayor información sobre la inserción de estos grupos en el proceso privatizador consultar Schorr (2004), Bisang (1998), Basualdo (1997).

CAPÍTULO V

El Apoyo Explícito al modelo: la estrategia de los acuerdos y negociaciones sectoriales (Abril 1993-Abril 1997)

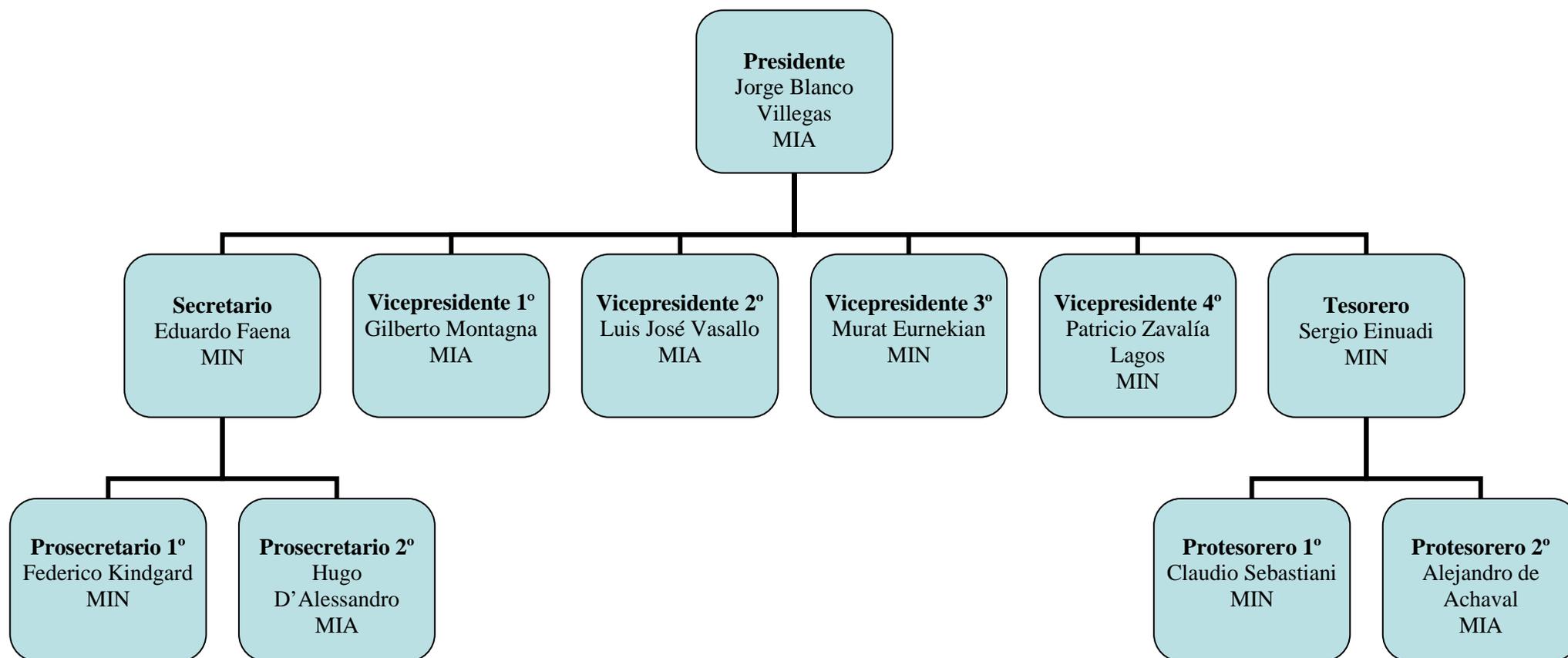
V.1. La dimensión estructural económica: implicancias para el armado de la *acción corporativa empresaria* en la primera gestión de Jorge Blanco Villegas (Abril 1993-Abril 1995)

Blanco Villegas asumió la presidencia de la UIA el 28 de abril de 1993, tras la reunión de la Asamblea del Consejo General de la entidad, el 27 de abril, donde se decidió la renovación de autoridades. Su gestión fue producto de un acuerdo interno entre el MIN, el MIA y los grandes empresarios que llevó a la conformación de una lista de unidad encabezada por Blanco Villegas como candidato presidencial. Este acuerdo tuvo como resultado un viraje en el accionar corporativo de la UIA, que se reflejó en su accionar colectivo en la dimensión política institucional.

Cuando asumió su cargo, Blanco Villegas manifestaba explícitamente su apoyo al modelo favoreciendo la estrategia “del acuerdo para negociar mejor por sobre los impulsos que conducen a la confrontación”.¹⁸¹ El dirigente estuvo al frente de la entidad hasta abril de 1997, integraba el MIA, formaba parte de la empresa Philco S.A. y Sevel S.A., pertenecientes al grupo SOCMA, y representaba al sector automotor a través de su participación en ADEFA.

¹⁸¹ *Anuario* de la UIA, 1995, primera parte, p. 5.

Figura 5: Composición del Comité Ejecutivo de la UIA en el período Abril 1993-Abril 1995



Fuente: Elaboración propia en base a *Memoria* de la UIA (1993, 1994), *Anuario* de la UIA (1993-1994) y *La Nación* y *Clarín* (ediciones Marzo-Abril 1993).

La conformación de este Comité Ejecutivo fue producto de los acuerdos entre el MIA y el MIN que distribuyó los cargos de forma casi igualitaria entre ambos agrupamientos (5 para el MIA y 6 para el MIN). Sin embargo, dado que el último Presidente de la entidad estuvo alineado con el MIN, bajo la nueva presidencia se dispuso que el mismo perteneciese al MIA. En contrapartida, el MIN se quedó con la secretaría de la UIA, colocando a un representante de las pequeñas y medianas industrias, buscando de ese modo y desde un cargo que posee influencia en el seno de la entidad, contrabalancear la pertenencia y estrategias del Presidente. Estos acuerdos internos entre los integrantes de la entidad no están plasmados en sus estatutos ni en sus reglamentaciones formales, sino que son fruto de alianzas y negociaciones de índole informal entre los directivos de la UIA, que se orientan principalmente a asegurar la presencia de los sectores e intereses por ellos representados en el máximo órgano de conducción de la asociación empresaria.

De estos integrantes, 7 eran empresarios que representaban a grandes empresas y los otros 4 pertenecían a empresas de características PYMI. De los grandes empresarios, era notoria la ausencia del grupo PEREZ COMPANC, ya que Manuel Herrera, su representante, dejó el puesto de Secretario y no se incorporó ningún otro directivo del grupo al Comité Ejecutivo de la UIA.

Otro dato importante en comparación con la última composición del Comité Ejecutivo es que solamente tres integrantes se incorporaron por primera vez al mismo: Eduardo Faena, Luis José Vasallo y Alejandro Achaval. De este modo, la renovación de los dirigentes de la UIA en este período fue de sólo un 33%, evidenciando que los acuerdos establecidos buscaron asegurar la continuidad y permanencia de los dirigentes en las estructuras de poder de la entidad, tras la importante renovación que produjo la elección de 1991.

De los otros 8, Montagna y Kindgard, formaban parte sin interrupciones del Comité Ejecutivo desde 1989, y Sebastiani lo integró bajo la gestión de Montagna. Los 5 restantes (Blanco Villegas, Einaudi, Eurnekian, Zavalía Lagos y D'Alessandro), se incorporaron bajo la gestión de Mahler, reforzando que la renovación operada dos años antes había sido profunda y que esos dirigentes buscaban consolidarse en las estructuras de

poder de la UIA. De estos, el Presidente, Sergio Einaudi¹⁸², Patricio Zavalía Lagos, Alejandro Achaval y Héctor Massuh representaban a grupos económicos, y tuvieron una activa participación tanto en la llegada de Mahler a la presidencia como en la conformación de la lista de unidad que hizo lo propio con Blanco Villegas. En este punto, es importante hacer una distinción entre el caso de Alpargatas y Arcor, y los restantes grupos mencionados. Por una parte, Arcor, un grupo de dimensión nacional con fuerte inserción exportadora no intervino en el proceso de privatizaciones, y no poseía socios extranjeros con los cuales entablar consensos.¹⁸³ Por otra parte, el complejo textil tampoco intervino en el proceso de privatizaciones, sino que se desprendió de actividades que no le eran afines y buscó consolidar sus negocios y expandirse al Mercosur, luego de la profunda crisis por la que atravesó la empresa tras la hiperinflación de 1989.¹⁸⁴ En relación con esto desde la empresa mencionaban:

“muchas han dado buenas oportunidades de hacer negocios de una sola vez. Participar, esperar dos años y de golpe tener una apreciación. Pero hemos rechazado innumerables invitaciones aduciendo que estábamos interesados en nuestro propio negocio de calzados y textiles, en penetrar en la región con la mayor cantidad de esfuerzos posibles.”¹⁸⁵

Pese a esta distinción con respecto a los otros grupos económicos, las posiciones de Zavalía Lagos, representante en la UIA de la empresa textil, no diferían de las expresadas por los otros dirigentes de la entidad fabril hacia la política del gobierno nacional. Desde el grupo exponían:

“el gobierno está haciendo bien sus deberes. Creemos que la gestión del presidente Carlos Menem ha sido lo suficientemente exitosa como para permitir un crecimiento tan fuerte en la economía argentina con estabilidad y modernización en la relación entre los argentinos. En lo específico hay aspectos administrativos que hacen a la instrumentación de esas políticas que pueden ser mejorados como la desprolijidad de la promoción industrial y los problemas de subfacturación.”¹⁸⁶

¹⁸² Sergio Einaudo representaba al Grupo TECHINT a través de su pertenencia a Siderca y el mencionado grupo reforzaba su injerencia mediante la designación de otro ejecutivo de Siderca, Eduardo Casullo, como Director Ejecutivo de la entidad.

¹⁸³ Revista *Mercado*, Ediciones abril-julio (1993) y junio-julio (1994).

¹⁸⁴ La crisis de la empresa se vinculaba con la crisis mundial sin precedentes por la que atravesaba la industria textil por la superabundancia de oferta en aquellos años.

¹⁸⁵ Información provista mediante entrevista realizada por la autora a Guillermo Gotelli, gerente general de Alpargatas e integrante de la UIA.

¹⁸⁶ Revista *Mercado*. Edición Mayo 1994, nota Alpargatas encontró la horma de su negocio (parte II).

En relación con la participación e injerencia de representantes de los grupos económicos, Blanco Villegas señalaba: “los empresarios poderosos no necesitan la intermediación de la Unión Industrial para hacerse escuchar. Suelen encontrar vías más directas hacia el poder”.¹⁸⁷ Si bien esta afirmación es cierta, con esta inserción en las estructuras de decisión de la UIA, los grandes industriales disponían de otro canal más de representación y canalización de sus reclamos, intereses y necesidades. Asimismo, su fuerte presencia y las gestiones realizadas llevarían a tensiones al momento de implementar los mecanismos necesarios para defender y promover los intereses de los sectores afectados y relegados por las medidas económicas en curso, repercutiendo en la dinámica de la formación de la *acción corporativa empresaria*.

¹⁸⁷ Diario *Clarín*, 28/04/1993.

Cuadro 6: Trayectorias Corporativas de los dirigentes del Comité Ejecutivo en el período Abril 1993-Abril 1995

Dirigente	Inserción estructural económica	Empresa	Actividad gremial empresaria	Cámara empresaria de pertenencia	Actividad gremial en la UIA
Jorge Blanco Villegas ¹⁸⁸	Industria Automotriz. Y Electrodomésticos	Sevel Argentina S.A. y Philco S.A. (GRUPO SOCMA).	Presidente de ADEFA	ADEFA	Prosecretario 2° en el Comité Ejecutivo (1991-1993) Integrante del Consejo General (1989-1993) y de la Junta Directiva (1991-1993).
Eduardo Faena	Industria Textil	Asiana S.A.	Dirigente en la FITA	FITA	Integrante del Consejo General (1991-1993).
Sergio Einaudi	Industria Siderúrgica.	Siderca S.A.I.C. (GRUPO TECHINT)	Presidente del CIS	CIS	Protesorero 1° en el Comité Ejecutivo (1991-1993) Integrante de la Junta Directiva y del Consejo General (1990-1993).
Gilberto Montagna	Industria alimenticia.	Establecimiento Modelo Terrabusi S.A.	Secretario de la CIPA (1965-1983). Vicepresidente 1° de la COPAL (1984-1994). Secretario de la Federación de la Industria de Productos Alimenticios y Afines (FIPAA 1975, 1984). Presidente de la FIPAA (1985-1987). Secretario de la COPAL (1976-1979). Presidente de la COPAL (1980-1988).	CIPA- COPAL	Secretario de la Comisión Transitoria Empresarial Industrial (COTEI, 1978-1979). Integrante de la Comisión Asesora Ejecutiva de la intervención de la UIA (1979-1981). Comité Ejecutivo: Vicepresidente 1° (1981-1989); Presidente (1989-1991); Vicepresidente 3° (1991-1993). Presidente del departamento de comercio (1981-1983). Integrante de la Junta Directiva y del Consejo General (1981-1993).
Luis José Vasallo	Industria de motores y vehículos	Zanella Hnos. y CIA	Dirigente de ADIMRA	ADIMRA	Integrante del Consejo General (1987-1989; 1991-1993).
Murat Eurnekian	Industria Textil	Masis S.A.	Integrante de la UIPBA	UIPBA	Integrante del Consejo General (1981-1993). Integrante suplente de la Junta directiva (1983.1985) e Integrante titular (1985-1989; 1991-1993). Vocal del Departamento de Relaciones Institucionales (1983-1985). Comité Ejecutivo: Protesorero 1° (1985-1987);

¹⁸⁸ En este caso, si bien en el período anterior figuraba al frente de la empresa Sevel S.A., y en el actual suma al anterior el de presidente de Philco S.A., este cambio no incide sobre su actividad y pertenencia empresaria, ya que el dirigente desde comienzos de los '90 integraba el holding SOCMA, de la familia Macri, como Vicepresidente de Sevel y Presidente de Philco S.A. Se puede consultar al respecto Revista *Mercado* (julio 1994) y Majul (1992).

					Tesorero (1987-1989). Protesorero 2° en el Comité Ejecutivo (1991-1993)
Patricio Zavalía Lagos	Industria textil.	Alpargatas S.A.I.C.	Integrante de la FITA	FITA	Protesorero 2° en el Comité Ejecutivo (1981-1983). Integrante de la Junta Directiva (1981-1983; 1989-1993) y del Consejo General (1981-1993). Vicepresidente del Departamento de Política Social (1981-1991).
Federico Kindgard	Industria celulósica-papelera	Celulosa Jujuy S.A.	Presidente de la Unión Industrial de Jujuy	Unión Industrial de Jujuy	Comité Ejecutivo: Prosecretario 2° (1989-1991); Tesorero (1991-1993). Secretario General del Movimiento Industrial Nacional Vocal del Departamento de Relaciones Institucionales (1981-1983) Vocal del Departamento de Economía (1985-1987) Integrante del Consejo General (1981-1993) y de la Junta Directiva (1983-1993)
Hugo D'Alessandro	Industria Alimenticia.	Arcor S.A.I.C.	Presidente de la Unión Industrial de Córdoba. Integrante de la CIPA	Unión Industrial de Córdoba. CIPA y COPAL.	Vicepresidente 4° en el Comité Ejecutivo (1991-1993) Integrante del Consejo General (1981-1993) y de la Junta Directiva (1991-1993).
Claudio Sebastiani	Industria textil	GIATYBAT	Integrante de la AIPBA	AIPBA	Comité Ejecutivo: Prosecretario 2° (1987-1989); Protesorero 2° (1989-1991) Presidente del departamento de la pequeña y mediana industria (1987-1989) Integrante de la Junta Directiva (1987-1989; 1991-1993) y del Consejo General (1985-1989; 1991-1993)
Alejandro de Achaval	Industria Petroquímica	Industrias Petroquímicas Argentinas S.A. Ipako	Integrante de la CIQyP	CIQyP	No integró la organización.

Fuente: Elaboración propia en base a *Memoria* de la UIA (1993, 1994) y *Anuario* de la UIA (1993-1994), *Clarín* y *La Nación* (ediciones febrero-abril1993). De las *Memorias* y *Anuarios* se ha extraído específicamente la información para la empresa, la actividad gremial empresarial dentro y fuera de la UIA.

A partir de las trayectorias corporativas expuestas se pueden realizar algunas reflexiones sobre los rasgos de los nuevos dirigentes incorporados y de los vínculos entre los aspectos formales e informales de la organización.

Comenzando por los nuevos dirigentes, ninguno de los tres (Vasallo, Faena y Achaval) tuvo participación desde la normalización de la entidad fabril (1981) ni en el Comité Ejecutivo ni en la Junta Directiva de la UIA. Tampoco formaron parte de los Departamentos ni de las distintas comisiones que conforman a los mismos. Solamente, Eduardo Faena y José Luis Vasallo integraron el Consejo General de la UIA representando a dos entidades de segundo grado asociadas: el primero, en el año 1991, por la FITA, y el segundo, en el período 1989-1991, por ADIMRA.

El caso de José Luis Vasallo, integrante del MIA y perteneciente a ADIMRA manifiesta cómo en las principales cámaras asociadas a la UIA existen heterogeneidades que se reflejan en los apoyos que sus integrantes brindan a los lineamientos internos de la organización. Este dato no es menor ya que estas entidades adquieren un peso relevante al momento de definir la conformación de las listas y de los dirigentes que ocuparán puestos directivos en la corporación a la cual están asociados. Asimismo, también pone de relieve cómo, pese a continuar manteniendo representación en el Comité Ejecutivo de la UIA, la filiación de sus dirigentes modifica las posturas adoptadas por las cámaras en el entramado de decisiones y estrategias desarrolladas en el seno de la entidad.¹⁸⁹

En relación con los requisitos formales exigidos en el Estatuto para acceder a la presidencia de la UIA, se constata que al igual que en las gestiones anteriores, se cumple con los mismos, ya que el dirigente además de ser argentino, poseía desempeño en cargos directivos industriales, y al momento de su designación como Presidente era directivo de empresas asociadas a la UIA. También, a lo largo de su gestión, se puso en evidencia que la pertenencia de los Presidentes de la corporación fabril a sectores económicos y empresas específicos provoca conflictos de intereses y tensiones con los socios y representados de la misma. Esto se debe a que la filiación sectorial del Presidente y la cantidad de funciones depositadas en su figura, así como la posesión de voto decisorio en determinadas cuestiones

¹⁸⁹ Este dato es relevante ya que se contrasta con la situación de los integrantes de esta cámara bajo las gestiones anteriores, pertenecientes a ADIMRA y afiliadas al MIN. Esta información se encuentra en el Capítulo III, pp. 126-131.

llevan a que el mismo decida en función y privilegiando los intereses de su sector de pertenencia. En este sentido, la estructura formal de la entidad no sopesa de qué manera este aspecto incide sobre la dinámica de las relaciones entre el Presidente y sus socios y en la creciente disociación entre el fin que esgrime perseguir la UIA y lo que se produce en la práctica fruto de esta lucha entre intereses del colectivo e intereses particulares.

Recuperando a partir de las trayectorias corporativas la forma de acceso a los cargos en el Comité Ejecutivo, bajo la presidencia de Blanco Villegas, se registra un fortalecimiento para incorporar a la cúpula directiva de la UIA dirigentes que no transitaron por distintos cargos en el seno de la entidad, sino que llegaban a las máximas posiciones directivas por su pertenencia a cámaras empresarias asociadas a la organización. Esta situación se manifestó con las tres nuevas incorporaciones al Comité Ejecutivo; además Blanco Villegas, Sergio Einaudi y Hugo D'Alessandro ingresaron a la Junta Directiva de la UIA bajo la presidencia de Mahler y no habían formado parte ni del Comité Ejecutivo ni de los Departamentos de la organización previamente.

Por lo tanto, desde 1989 se registra una tendencia a la disminución de la importancia, el haber realizado una trayectoria empresarial en el seno de la entidad para acceder a su Comité Ejecutivo. En paralelo, pertenecer a cámaras empresarias asociadas y de peso en las estructuras de la UIA, adquiere más relevancia. Esta situación refleja y al mismo tiempo produce un incremento en las heterogeneidades y fragmentaciones en el seno de la organización, haciendo más difícil el proceso de representación y construcción de la *acción corporativa empresarial* así como la instrumentación de los dispositivos de la *lógica de los miembros*.

Por otra parte, de las trayectorias corporativas también se desprende qué cámaras y entidades asociadas permanecieron, cambiaron o bien incrementaron su representación en el Comité Ejecutivo. El sector automotor, representado por el presidente de la UIA, Blanco Villegas, mediante su filiación a ADEFA, continuaba con la misma representación que en la gestión anterior. El sector siderúrgico ejercía su representación a través de la pertenencia de Sergio Einaudi al CIS, conservando la misma situación que en la presidencia de Mahler. Los sectores alimenticio y metalúrgico mantuvieron un equilibrio en sus representantes y cámaras

asociadas. Por su parte, el textil incrementó en uno sus representantes, fortaleciendo la presencia de la FITA en la cúpula directiva de la UIA. La CIQyP recuperó un representante (como bajo la gestión de Montagna), a través de la presencia de Achaval.

Las entidades regionales que contaban con representación eran las industrias de la capital federal a través de la presencia del Secretario de la entidad en FIME; los industriales de la provincia de Buenos Aires mediante la pertenencia de Eurnekian a la UIPBA; y la AIPBA recuperó su representación por medio de Sebastiani. Por su parte, las industrias de Córdoba y de Jujuy tuvieron representación por la pertenencia de D'Alessandro y de Kindgard a las uniones industriales de las respectivas provincias. Si bien se registraron algunas modificaciones en las regiones representadas, se mantuvo un equilibrio en la presencia de las mismas en el máximo órgano de conducción de la entidad en el tiempo.

Las principales cámaras asociadas a la UIA y los sectores representados mantienen una presencia relativamente constante y estable en el Comité Ejecutivo de la entidad. Sin embargo, en la composición de esta cúpula directiva se destacaba una menor presencia de representantes del sector de las pequeñas y medianas industrias: solamente tres dirigentes estaban vinculados al mencionado sector: Faena, Eurnekian y Sebastiani. Por lo tanto, y pese a la permanencia de los sectores económicos y cámaras empresarias, los representantes de los mismos pertenecían a grandes empresas y grupos económicos, hecho que llevó a intensificar las diferencias y heterogeneidades en el seno de la entidad, y en la forma de articular la *acción corporativa empresaria* y en la implementación de los dispositivos de la *lógica de la influencia*.

V.2. Dinámica organizativa institucional de la UIA: posicionamientos en la dimensión política institucional a través de la *lógica de la influencia*.

Para procesar su heterogeneidad, la dirigencia de la UIA debió incorporar por los “ganadores”, los intereses de los políticamente más débiles para mantener en el mediano plazo la representatividad de la organización. De este modo, los más “pequeños”, fueron llevados a sacrificar posiciones, con la finalidad de conservar los beneficios que en la

interlocución con el Estado puede tener una organización que incluya a los empresarios de más peso (Viguera, 1997).

La representación de intereses en la UIA estaba afectada por su heterogénea composición estructural que, a su vez, también imponía condiciones a la forma y relaciones que la corporación iba a entablar con los agentes estatales, y con otros actores privados en la esfera política institucional mediante la *lógica de la influencia*. De este modo, entraban en relación por una parte, la composición estructural de la entidad, según los diferentes sectores que la integraban, y la dimensión organizativa de la misma donde se producían los realineamientos, posiciones y estrategias entre los distintos intereses en pugna por medio de la *lógica de los miembros*. A través de la misma se logran articular intereses diversos, consensuar posiciones y realizar el armado de la *acción corporativa empresaria* que luego será plasmada colectivamente en la esfera política-institucional.

La nueva conducción de la UIA buscaba articular consensos en el seno de la entidad con el propósito de imponer una estrategia de no confrontación y conciliación con el gobierno, acompañada al mismo tiempo por el fortalecimiento de los mecanismos internos para limar las disputas y lograr encolumnar al conjunto industrial bajo esta nueva estrategia. Esto fue afirmado por Blanco Villegas:

“el gobierno no tendrá que temer enfrentamientos, ni prácticos, ni verbales, con el poder industrial. La UIA siempre hizo mucho ruido y consiguió pocas cosas. Ahora queremos hacer poco ruido y lograr muchas cosas para la industria.”¹⁹⁰

El propósito del flamante Presidente era que la UIA se focalizase en realizar planteos positivos y constructivos para colaborar con las políticas gubernamentales. En este aspecto, el dirigente buscaba darle un perfil más “intelectual” a la UIA, debía convertirse en un espacio para la reflexión permanente, en una fábrica de ideas, en una empresa de pensamiento intensiva. Esto lo manifestó en su primer discurso como Presidente: “esta UIA no va a ser una organización contestataria ni centro generador de

¹⁹⁰ Diario *Clarín*, 18/6/1993

reproches. Sus planteos van a tener una intención positiva porque no se trata de ganar una pulseada”.¹⁹¹

Frente a las quejas sectoriales, Blanco Villegas afirmaba que no permitiría que la dirigencia de la UIA se hiciera eco de los problemas específicos de los sectores. Sus explicaciones fueron las siguientes: “nuestra decisión no es defender a rajatabla intereses parciales, sino levantar la puntería y vislumbrar el resultado final, si este va a ser o no conveniente para toda la industria y para el país”.¹⁹² La posición del dirigente quedó manifiesta frente a los reclamos de los productores de bienes de capital por la eliminación de las restricciones para importarlos, y porque el reintegro que percibirían a partir del 1° de mayo del 15% sería insuficiente.¹⁹³ Pese a estas protestas, Blanco Villegas señalaba: “la UIA sacrificó a los productores locales de bienes de capital porque considera que es preferible que toda la industria se reequipe con productos importados que no pagan arancel”.¹⁹⁴

Durante su mandato, la UIA no expresó directamente su descontento hacia el plan económico del gobierno sino que contrariamente se convirtió en uno de sus principales defensores y esto la llevó a aceptar diversas medidas que continuaban deteriorando a los sectores industriales. Esta posición de la dirigencia fabril, reflejada en el accionar colectivo de la UIA en la esfera política institucional, se comprende más claramente a la luz de las vinculaciones del Presidente de la UIA con el gobierno nacional y por su posicionamiento en lo estructural económico.

En relación con la primera, Blanco Villegas mantenía una muy buena y cercana relación con el presidente Carlos Menem y con otros integrantes del gabinete nacional. Los estrechos vínculos y el apoyo que el directivo de la UIA brindaba al Presidente de la Nación fueron manifiestos en el *Anuario* de la entidad (1993-1994) donde se mencionan los múltiples viajes al exterior que realizó Blanco Villegas junto a Carlos Menem, encabezando distintas misiones empresariales.¹⁹⁵ Además, los medios

¹⁹¹ Diario *Clarín*, mayo de 1993.

¹⁹² Diario *La Nación*, 15/5/1993.

¹⁹³ Sobre la estructura arancelaria consultar *Suplemento Económico* de *Clarín*, 25/7/1993, *Suplemento Cash* de *Página/12*, 23/7/1993. También se puede consultar *Memoria* de la UIA, 1993.

¹⁹⁴ *Página/12*, *Suplemento Cash*, 16/01/1994.

¹⁹⁵ Entre las actividades realizadas por Blanco Villegas junto al presidente Carlos Menem se pueden mencionar viajes a Brasil, seminarios en los Países Bajos sobre posibilidades de

periodísticos reflejaban que el Presidente de la UIA acompañaba a Menem y a Cavallo en casi todas las delegaciones oficiales al exterior, y se resaltaba el empeño del empresario en que las relaciones entre la UIA y el gobierno nacional no se salieran jamás de cauce.¹⁹⁶

La cercanía al gobierno y los apoyos al mismo fueron explicitados de distintas maneras por el dirigente. En una entrevista señalaba: (...) “procuramos acercar argumentos para perfeccionar un rumbo económico, el actual, que respaldamos vigorosamente en sus grandes líneas” (Revista *Mercado*, Edición Abril, 1994). Esta información además de evidenciar los vínculos entre el dirigente de la entidad y el gobierno, muestra cómo las asociaciones empresarias están condicionadas en su aspecto organizativo institucional, donde se conforma el accionar corporativo, por los fenómenos que suceden en el contexto político, económico y social en el cual están imbricadas.

De este modo, los estrechos vínculos de la máxima autoridad de la UIA con el Presidente del país hacían que el primero impusiese en la entidad empresaria una lógica de *acción corporativa* marcada por el silenciamiento de los reclamos hacia el gobierno, y la viabilización de las necesidades de los heterogéneos asociados de la UIA mediante los vínculos y relaciones que Blanco Villegas mantenía con los integrantes del gobierno nacional. Esta estrategia hacía mermar la influencia corporativa de la UIA porque se fortalecía el canal de las relaciones personales, permeadas por la propia inserción estructural de su dirigente. En relación con esto, el Presidente de la UIA pertenecía a un grupo económico interviniente en el proceso de privatizaciones, y formaba parte de la empresa automotriz Sevel, del grupo SOCMA, que no estaba afectada por la crítica situación que atravesaban otros sectores.¹⁹⁷

inversión en nuestro país, viajes a España como parte de la delegación empresarial, viajes a Corea formando parte de la delegación de empresarios argentinos que acompañaron al ministro Domingo Cavallo, viajes a Canadá como integrante de la Comitiva empresarial que acompañó a Carlos Menem. Se puede ampliar la información en *Anuario* de la UIA, 1993-1994, pp. 32-37.

¹⁹⁶ Véase Revista *Mercado*, Ediciones 1993 y 1994 y *Clarín*, 1993-1994.

¹⁹⁷ Pese al mal desempeño general de los sectores industriales, las automotrices eran las únicas que mantenían un nivel creciente de ventas y de beneficios. En términos de exportaciones, las empresas automotrices, con Sevel a la cabeza, se destacaban. Para 1993 planeaban exportar por U\$S 609 millones y las unidades principales exportadas eran motores. Consultar Revista *Mercado*, Edición Julio, 1993.

En este sentido, se pone de relieve que el accionar de las corporaciones empresarias está condicionado tanto por las características estructurales y la capacidad negociadora de los dirigentes empresarios como también por la estrategia adoptada desde el Estado hacia los distintos sectores de actividad económica, otorgando compensaciones (Etchemendy, 2001). El Presidente de la UIA, directivo de una empresa automotriz e integrante de un grupo económico, disponía de la suficiente capacidad de *lobby* individual, haciendo que relegase el accionar colectivo y los beneficios para el conjunto industrial. Además, la estrategia gubernamental hacía que fuese más importante la capacidad individual y política más que la pertenencia corporativa. Esta lógica de compensaciones (mediante un régimen especial para el sector automotor) redundó en beneficios para los actores económicos con mayor capacidad de negociación y presión sobre el Estado. Esta situación se replicó en el seno de la UIA en una pérdida de terreno y posiciones de los empresarios vinculados al sector PYMI que quedaron “atrapados” por una dirigencia que gestionaba compensaciones y beneficios sectoriales. Este accionar fue llevado adelante no sólo por el Presidente de la UIA sino también por otros integrantes del Comité Ejecutivo pertenecientes a grupos económicos y/o grandes empresas que utilizaban a la corporación fabril como un vehículo para conseguir beneficios sectoriales.¹⁹⁸

Los rasgos estructurales y los vínculos que los dirigentes empresarios poseen en la dimensión política-institucional influyen y condicionan las estrategias y las formas en las cuales las asociaciones empresarias desarrollan su *acción corporativa empresaria* y la plasman luego colectivamente. Por lo tanto, hacen que la práctica y actividades cotidianas de los dirigentes de las asociaciones, se aparten de las pautadas por las reglamentaciones formales de las asociaciones, dándole forma y sesgos propios a la dinámica informal. Además, en este caso, el accionar del Presidente de la UIA se fortalecía por las características de otros integrantes

¹⁹⁸ Esto se vinculó específicamente con el régimen especial que rigió a la industria automotriz y con las posibilidades de negociar políticas sectoriales individualmente con el gobierno de dirigentes como Zavalía Lagos, Sergio Einaudi, Héctor Massuh para sus sectores de actividad, cuando eran afectados por la apertura comercial y el ingreso de importaciones. Consultar: *Clarín* 31/3/1993; *Página/12*, 12/7/1994, *La Nación* 2/7/1993, *Ámbito Financiero* 6/7/1993. Sobre las características del régimen automotriz y los subsidios y protecciones otorgados a los distintos sectores industriales véase: Diamand y Nochteff (1999), Schorr (2004) y Peralta Ramos (2007). Consultar Anexo: gráficos 3 y 4.

del Comité Ejecutivo, quienes reforzaban la presencia de grandes empresas y grupos económicos, transformando a la UIA en una caja de resonancia de las necesidades e intereses de estos sectores en desmedro de los más débiles en el seno de sus estructuras.

La presencia en la UIA de representantes de grandes empresas, grupos económicos y cámaras empresarias¹⁹⁹ no sólo se vinculaba con las modificaciones en el plano estructural-económico sino con dinámicas inherentes a la lógica interna de la corporación. En este sentido, los asociados a la UIA realizan aportes económicos que colaboran con el sostenimiento y funcionamiento de la entidad, y los grandes grupos económicos efectúan contribuciones de relevancia. La participación de integrantes de la COPAL en la cúpula directiva responde a la misma lógica que simultáneamente refuerza la cuota de poder de la asociación dentro de la UIA, ya que sus representantes ocuparon puestos clave y eran decisivos en la organización y definición de los procesos electorarios en la UIA. Por lo tanto, la distribución de cargos y negociaciones entre los directivos de la entidad empresaria deben comprenderse a la luz de estas necesidades internas.²⁰⁰

Estos rasgos se consolidaron en la gestión del dirigente y orientaron el funcionamiento de la organización empresaria según las características, vínculos e intereses económicos de sus principales directivos. La incorporación de grandes empresarios no sólo proveyó a la organización de fondos sino que otorgó a la UIA capacidad de acceso y gestiones en los niveles más altos de gobierno, pero sesgando los mismos según los intereses de sus dirigentes. Así, los procesos que acontecen en la dimensión organizativa-institucional de las corporaciones empresarias se traslucen en la dimensión política institucional, en este caso, a través de la *lógica de la influencia*, en las vinculaciones de la corporación con los actores públicos existentes en la misma.

¹⁹⁹ Se hace referencia a las cámaras empresarias asociadas de mayor peso y continuidad en las estructuras de la UIA tales como COPAL, ADIMRA, CIPA, FITA, Cámara de la Industria Química y Petroquímica, ADEFA, entre otras.

²⁰⁰ Durante la presidencia de Blanco Villegas la UIA atravesaba una situación económica crítica con un rojo de U\$S 600.000 y la incorporación y permanencia de estos empresarios estaba estrechamente asociada con esta situación. Gracias a estos aportes, la situación financiera pudo ser saneada por la entidad empresaria. Información brindada por un industrial siderúrgico entrevistado por la autora, 16/08/2007.

Pese a la situación expuesta, Blanco Villegas manifestaba: (...) “en términos de representación de los industriales, la opción no pasa por nombres y apellidos sino por el fortalecimiento de las instituciones, en este caso, la UIA” (Revista *Mercado*, Abril, Edición 1993). Contrariamente, bajo su gestión la organización empresaria se debilitó como corporación fuerte y representativa del conjunto industrial, reforzando la dinámica de la utilización de la UIA como un canal más de acceso para los grandes industriales. El accionar de la dirigencia, y particularmente del Presidente incrementaron las fricciones internas, ya que numerosos asociados estaban disconformes con el silencio autoimpuesto por su Presidente y advertían la necesidad de demostrar a los sectores de poder que la UIA estaba dispuesta a luchar en defensa de sus intereses.²⁰¹

El desacuerdo hacia el accionar del Presidente no provenía solamente de sectores enfrentados al mismo, sino que en muchos casos fueron efectuados por integrantes del MIA que habían brindado su apoyo a la llegada de Blanco Villegas a la conducción de la UIA. Entre estos dirigentes se ubicaba Diego Videla (MIA), quien reclamaba políticas industriales y productivas. A través de una Carta al País,²⁰² replicó y cuestionó las nuevas declaraciones antiindustrialistas del Canciller Di Tella²⁰³, y el silencio del Presidente de la UIA. El dirigente industrial expresaba: “si no se quiere un país de exiguo producto y de escasos ingresos para su población, la Argentina necesita una política productiva e industrial”.²⁰⁴ En sintonía con Videla y aludiendo a temas como el atraso cambiario, la reforma previsional y laboral y la revisión de los costos industriales se manifestaban empresarios y cámaras empresarias del sector petroquímico, textil, alimenticios e industriales regionales. Alejandro de Achával (Ipako) expresaba su preocupación por la marcha que estaba adoptando la actividad petroquímica, la FITA incrementaba sus críticas por la continuación de las importaciones desmedidas y desleales, la COPAL por

²⁰¹ Las principales quejas provenían de los asociados de los sectores textil, algunos rubros metalúrgicos, industrias regionales, bienes de capital, sectores de la siderurgia, entre otros. Consultar *Anuario* de la UIA, 1993, segunda parte.

²⁰² El texto de la carta del dirigente industrial puede consultarse en Diario *Clarín*, 10/6/1993.

²⁰³ Di Tella mediante diversas declaraciones publicadas en distintos medios de circulación nacional se declaró complacido porque en la Argentina no existía política industrial y frente a tales declaraciones no hubo reacción alguna, al menos en el espacio público.

²⁰⁴ Declaraciones brindadas al Diario *Clarín*, 18/06/1993.

las dificultades para cobrar fruto de la situación económica, y los representantes regionales por el estancamiento de la actividad económica en las provincias que paralizaba su producción (Dossi, 2008).

Producto de estas quejas, desde el Departamento de Economía de la central fabril se elaboró un documento²⁰⁵ que señalaba sus principales ejes de desacuerdo y preocupación con la política económica. Sin embargo, los reclamos planteados estaban en sintonía con los efectuados por otras corporaciones empresarias, que eran menos críticas que la UIA y fundamentalmente no cuestionaban la paridad cambiaria. La participación de la UIA en el grupo de los 8, la obligaba a manifestar el apoyo al modelo y además exigir la profundización de aspectos del mismo vinculados con la flexibilización laboral, la reforma previsional y el ajuste fiscal.²⁰⁶ Así, los vínculos que la UIA mantenía a través de los dispositivos de la *lógica de la influencia* en la dimensión política institucional condicionaban el contenido y forma de su acción colectiva. Teniendo en consideración estos aspectos, los reclamos industriales se centraron en la problemática del costo argentino producto de las restricciones financieras y laborales y sus efectos adversos en el segmento de las pequeñas y medianas industrias. Entre los principales se pueden señalar: a) preocupación por la distorsión de los precios relativos de la economía, haciendo referencia encubierta a la convertibilidad que trajo aparejado el atraso cambiario; b) reclamos por la falta de respuesta a los pedidos industriales de reforma previsional y laboral; c) reclamo de políticas focalizadas hacia los sectores con mayores dificultades para adaptarse a la nueva coyuntura económica; d) facilidades en el acceso y otorgamiento de créditos para el sector de las PYMIS.

V.2.1. Dimensión organizativa institucional: la *lógica de los miembros* y la integración de los sectores postergados

En la dimensión organizativa institucional, Blanco Villegas buscó continuar las acciones iniciadas bajo la gestión de Israel Mahler, vinculadas con la *lógica de servicios* en el seno de la corporación. En este sentido, fomentó por una parte, el acercamiento de la UIA a los centros fabriles del

²⁰⁵ Documento elaborado por el Departamento de Política Económica de la UIA, junio de 1993.

²⁰⁶ Sobre la temática consultar Birlé (1997) y Viguera (1997).

interior y a las cámaras y entidades representativas, mediante viajes al interior del país.²⁰⁷ Por otra parte, la dirigencia de la UIA impulsó la realización de jornadas y seminarios con la presencia de empresarios, intelectuales y dirigentes políticos con la finalidad de abordar temáticas tanto de interés general como específicamente industriales.²⁰⁸ Por su parte, el departamento PYMI y el de Economías Regionales de la UIA también continuaron sus actividades en la línea de acción tomada en la gestión de Mahler, centrándose en la realización de seminarios y jornadas con el propósito de proveer herramientas para que estos sectores pudiesen mejorar su competitividad y adecuarse al nuevo contexto en el cual debían desempeñarse.²⁰⁹

Reforzando la prestación de servicios a sus asociados, la dirigencia de la UIA implementó una red informática industrial para mejorar la comunicación y la eficiencia entre la UIA, sus empresas y cámaras asociadas, mediante servicios como correo electrónico, consulta a base de datos y foros, entre otros.²¹⁰ También, implementó una Cátedra de Competitividad Industrial, destinada a la capacitación del empresariado, que tenía como particularidad la extensión de su actividad a las cámaras del interior, además de los socios de Capital Federal y Provincia de Buenos Aires, destacando que la dirigencia de la UIA pretendía integrar a la mayor cantidad de asociados en las actividades impulsadas.²¹¹

²⁰⁷ En estos viajes, el Presidente de la entidad participó de distintos seminarios, foros, conferencias y análisis sobre la situación económica del país, la inserción y la necesidad de medidas específicas para las distintas regiones, entre los aspectos más destacados.

²⁰⁸ Las principales exposiciones giraron sobre temas como las tasas de interés, la reconversión productiva de la industria en los '90, las políticas necesarias para las PYMIS y la reforma previsional y laboral. En esta línea, el Departamento de Política Social elaboró numerosos documentos sobre la necesidad de redefinir y ajustar la legislación laboral vigente para volverla compatible con la competitividad de la industria. Para mayor información sobre estas cuestiones consultar el *Anuario* de la UIA, 1993-1994, primera parte, págs.33-37 y segunda parte, págs. 70-72.

²⁰⁹ Las principales acciones del Departamento PYMI consistieron en consolidar y expandir el Programa de Subcontratación Industrial, fortalecer el sistema de servicios de PYMIS, participar en la definición de políticas del sector y coordinar con el Departamento de Economías Regionales actividades en el interior. Ambos Departamentos realizaron de forma conjunta acuerdos con la Secretaría de Industria para instrumentar el sistema de servicios a las PYMI, la implementación del proyecto BID-UIA y encuentro nacional sobre PYMIS y territorio. El Departamento de Economías Regionales tomó como una de sus iniciativas principales la realización de mesas de trabajo de carácter técnico político para mejorar la competitividad de la industria regional. Sobre esta temática consultar el *Anuario* de la UIA, 1993-1994, 2º parte, págs. 68-70.

²¹⁰ Sobre esta temática y para mayor información consultar: *Anuario* de la UIA, 1993-1994, segunda y tercera parte.

²¹¹ La relevancia de estos mecanismos está en la posibilidad que brinda a los distintos socios de la UIA, afectados diferencialmente por distancias, actividades y recursos, el

Por lo tanto, las principales acciones de la dirigencia de la UIA en su plano interno se dirigían a la búsqueda de acciones y medidas que contribuyesen a la modernización de la actividad industrial. Blanco Villegas señalaba: “en la UIA desarrollamos actividades tendientes a crear condiciones de modernización de la estructura económica y a reducir el llamado costo argentino”.²¹² De este modo, la estrategia de la dirigencia fabril hacia sus socios se basó en la provisión de herramientas y conocimientos para que los sectores industriales con mayores dificultades pudiesen reconvertirse y adaptarse a la nueva coyuntura.

Por otra parte, se crearon en 1993 el Departamento de Mercosur, que absorbió las tareas del Departamento de Comercio, y el Departamento de Relaciones Internacionales, que hasta este momento funcionaba conjuntamente con el de Relaciones Institucionales. La actividad de estos Departamentos proveía a la UIA de importantes vínculos en la esfera política-institucional, con actores públicos y privados, tanto nacionales como internacionales.²¹³ De estas relaciones surgían principalmente la ampliación en la prestación de servicios y las actividades vinculadas con la capacitación de sus asociados, reforzando también la *lógica de servicios* en el seno de la entidad. Bajo la gestión de Blanco Villegas primó la *lógica de servicios* y se diluyó la *lógica corporativa* destinada a conformar la *acción corporativa empresaria*. Siguiendo el análisis de Schmitter (1985), se impuso el funcionamiento de una entidad empresaria prestadora de servicios a sus socios, y se fortalecieron los mecanismos de la *lógica de los miembros* para reforzar los lazos y la comunicación entre la dirigencia y los socios de la organización, con la finalidad de conservar a sus socios, mantener la representatividad de la UIA y los recursos para llevar adelante sus actividades y funcionamiento.

acceso a un mismo conjunto de información y servicios que les proporcionaría la posibilidad de contar y disponer de mayor información, herramientas y know-how para llevar adelante sus actividades en la nueva coyuntura económica. Para mayor información sobre las características de estas actividades consultar el *Anuario* de la UIA, 1993-1994, primera parte, págs. 15-19.

²¹² Revista *Mercado*, Edición Abril, 1994.

²¹³ Estos Departamentos establecieron relaciones con distintas misiones comerciales y empresariales, muchas de ellas prestadoras de servicios a sus asociados. Asimismo, se mantenían relaciones con delegaciones de países como Brasil, Paraguay y Uruguay en el marco de los acuerdos y discusiones del Mercosur. También se tendieron lazos en el ámbito público con la Secretaría de Industria y Comercio y la Cancillería. Con el propósito de fomentar la actividad e inserción comercial, la dirigencia de la UIA formaba parte de la iniciativa de la Fundación Exportar.

Durante la presidencia de Blanco Villegas, a diferencia de las gestiones anteriores, hubo mayores dificultades para articular en el seno de la corporación la *acción corporativa empresaria* y aunar posiciones para expresarlas colectivamente en el plano político-institucional mediante la *lógica de la influencia*. Pese al silenciamiento impuesto en la UIA, y como se mencionó, las voces disonantes y opuestas al modelo de conducción comenzaban a cristalizar internamente y se trasladaban al ámbito público, donde los industriales manifestaban posiciones y puntos de vista opuestos sobre la coyuntura económica, la actividad industrial y las posibles estrategias a implementarse.

Desde la *lógica corporativa*, la presidencia de la UIA llamó a la conformación de una comisión ad-hoc para evaluar una reforma de los estatutos de la entidad,²¹⁴ buscando ampliar el número de representantes sectoriales y territoriales, y facilitar la participación de las empresas en las estructuras de la organización. Esta propuesta pone de relieve la necesidad de la dirigencia de la UIA de ampliar su base de representación con el propósito de incorporar a mayores sectores, y al mismo tiempo, evitar la búsqueda de canales alternativos de representación.

Desde la *lógica corporativa*, también continuó la actividad de la Fundación UIA, creada en el año 1991, con el objetivo de sostener y supervisar al Instituto de Desarrollo Industrial (IDI), órgano económico de la Fundación. En el período 1993/1994, el IDI realizó y publicó numerosas notas y documentos de trabajo sobre temas concernientes y respectivos a la actividad industrial. Muchos de estos informes fueron utilizados por los distintos sectores y entidades industriales para plantear su situación y quejas ante la dirigencia de la UIA. En forma paralela, el Consejo Académico de la Fundación UIA, presidido por el Ing. Marcelo Diamand,²¹⁵ publicó varios Cuadernos sobre la misma temática y realizó un cronograma de reuniones donde se analizaron temas coyunturales y sobre los que se efectuaron publicaciones. La actividad desarrollada desde estos órganos de la

²¹⁴ La comisión ad hoc se constituía en el ámbito del Departamento de Legislación, encargado de evaluar y eventualmente implementar reformas en el Estatuto y en las reglamentaciones de la UIA.

²¹⁵ Marcelo Diamand, ingeniero, empresario del sector electrónico y académico muy relevante en el campo del desarrollismo latinoamericano, fue integrante de la Junta Directiva de la Confederación Industrial Argentina y Secretario de su Comisión Económica. Integró el Departamento de Economía (1985-1991) y la Junta Directiva (1985-1993).

corporación empresaria no fueron sólo herramientas de consulta interna, sino que se extendieron hacia la dimensión política-institucional, donde los asociados y los dirigentes posicionan sus reclamos.

Por otra parte, se realizó en la ciudad de Iguazú, Provincia de Misiones, entre el 22 y el 24 de septiembre de 1994, la 1° Conferencia Industrial, con la presencia de empresarios, especialistas invitados y funcionarios entre los que se destacaron el Presidente Carlos Menem, el Secretario de Industria de la Nación, Carlos Magariños, y el Ministro de Economía, Domingo Cavallo. Los fines de su constitución fueron: “propiciar un encuentro anual donde se expondrán temas de interés industrial, con la participación de empresarios y funcionarios del gobierno”.²¹⁶ El eje temático de la Conferencia se alineaba con las acciones de la dirigencia descriptas, y se centró en los problemas de la transformación, modernización, y en la mejora de la competitividad de las empresas industriales, poniendo el foco de atención en ejemplos prácticos de empresas que habían logrado estos objetivos. Además, se pautaba la puesta en común de la situación, desafíos y problemas de los distintos sectores industriales con el propósito de diseñar una estrategia global de reconversión, agregando como tema central a las pequeñas y medianas empresas industriales y los desafíos para su reconversión.²¹⁷

V.3. Heterogeneidad y fragmentación de intereses en la dimensión organizativa institucional: el inicio de la segunda gestión de Blanco Villegas (Abril 1995-Abril 1997)

Inmersa en una situación de crisis interna de relativa profundidad, la UIA enfrentaba un nuevo proceso eleccionario en los inicios del año 1995. Pese a los desacuerdos y quejas de distintos sectores industriales (principalmente fabricante de bienes de capital, productos electrónicos, textiles, algunos rubros metalúrgicos y siderúrgicos, industrias regionales, entre otros), la continuidad de Blanco Villegas al frente de la entidad no fue cuestionada. Las fricciones internas y la contraposición de reclamos sectoriales en su dimensión organizativa-institucional imposibilitaban tanto la construcción de la *acción corporativa empresaria* como también la

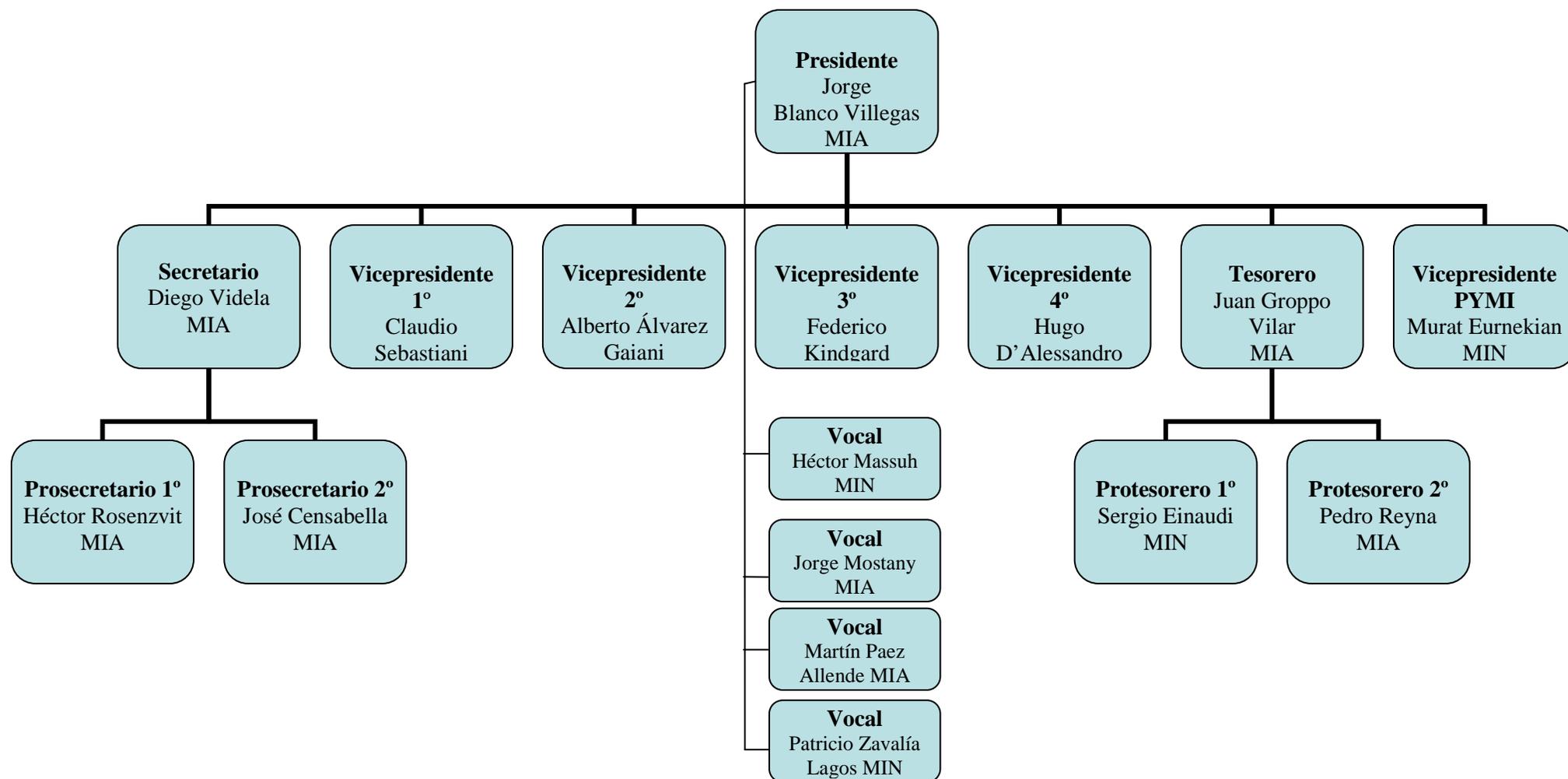
²¹⁶ *Anuario de la UIA*, 1993.1994, 1° parte, p. 26.

²¹⁷ Para mayor información consultar el *Anuario de la UIA*, 1993-1994, primera parte, pp. 25-27 y la *Memoria de la UIA*, 1994.

generación de un proyecto alternativo y fuerte entre los industriales contrarios a la conducción del dirigente. Esta situación fue consolidando la pérdida de peso de la UIA en tanto corporación representativa del sector industrial, y fortaleciendo la dinámica de las negociaciones personales y sectoriales que imposibilitaban el surgimiento de alternativas de liderazgo claras frente al nuevo proceso eleccionario.

Además, la continuidad del modelo económico y el apoyo brindado por otros sectores empresarios al mismo llevaba a la dirigencia industrial a considerar que las políticas negociadoras constituían un mal menor. En este marco, se renovó el acuerdo entre los lineamientos internos de la UIA (MIA y MIN) y Blanco Villegas fue reelegido en la conducción de la entidad.

Figura 6: Composición del Comité Ejecutivo de la UIA en el período Abril 1995-Abril 1997



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la *Memoria* de la UIA (1995, 1996) y del *Anuario* de la UIA (1995).

Cuadro 7: Trayectorias Corporativas de los integrantes del Comité Ejecutivo en el período Abril 1995-Abril 1997.

Dirigente	Inserción Estructural Económica	Empresa	Actividad Gremial Empresaria	Cámara Empresaria de Pertenencia	Actividad Gremial en la UIA
Jorge Blanco Villegas	Industria Automotriz. Y Electrodomésticos	Sevel Argentina S.A. y Philco S.A. (GRUPO SOCMA).	Presidente de ADEFA	ADEFA	Comité Ejecutivo: Prosecretario 2° (1991-1993); Presidente (1993-1995) Integrante del Consejo General (1989-1995) y de la Junta Directiva (1991-1995).
Diego Videla	Industria Frigorífica	Friforífico Cocarsa S.A.	Dirigente de la Unión Industrial de la Ciudad de Buenos Aires.	Unión Industrial de la Ciudad de Buenos Aires.	Secretario del departamento de legislación (1991-1993) Presidente del departamento de relaciones internacionales (1993-1995) Integrante de la Junta Directiva (1989-1995) y del Consejo General (1989-1995)
Juan Groppo Vilar	Industria Petroquímica	Petroquímica Río Tercero S.A.	Integrante de la CIQyP	CIQyP	Integrante del Consejo General (1993-1995)
Claudio Sebastiani	Industria textil	GIATYBAT	Integrante de la Asociación de Industriales de la Provincia de Buenos Aires	Asociación de Industriales de la Provincia de Buenos Aires	Comité Ejecutivo: Prosecretario 2° (1987-1989); Protesorero 2° (1989-1991); Protesorero 1° (1993-1995) Presidente del departamento de la pequeña y mediana industria (1987-1989) Integrante de la Junta Directiva (1987-1993) y del Consejo General (1985-1995)
Alberto Alvarez Gaiani	Industria Alimenticia	No es dueño ni directivo de empresa.	Presidente de la COPAL	COPAL	Integrante de la Junta Directiva (1983-1995) y del Consejo General (1983-1995) Presidente del departamento de la pequeña y mediana industria (1991-1995)
Federico Kindgard	Industria celulósica-papelera	Celulosa Jujuy S.A.	Presidente de la Unión Industrial de Jujuy	Unión Industrial de Jujuy	Comité Ejecutivo: Prosecretario 2° (1989-1991); Tesorero (1991-1993); Prosecretario 1° (1993-1995) Secretario General del Movimiento Industrial Nacional Vocal del Departamento de Relaciones Institucionales (1981-1983) y del Departamento de Economía (1985-1987) Integrante del Consejo General (1981-1995) y de la Junta Directiva (1983-1993)
Hugo D'Alessandro	Industria Alimenticia.	Arcor S.A.I.C.	Presidente de la Unión Industrial de Córdoba. Integrante de la CIPA	Unión Industrial de Córdoba. CIPA y COPAL.	Comité Ejecutivo: Vicepresidente 4° (1991-1993); Prosecretario 2° (1993-1995) Integrante del Consejo General (1981-1995) y de la Junta Directiva (1991-1995).
Murat	Industria Textil	Masis S.A.	Integrante de la	UIPBA	Integrante del Consejo General (1981-1995).

Eurnekian			UIPBA		Integrante suplente de la Junta directiva (1983-1985) y titular (1985-1989; 1991-1995). Vocal del Departamento de Relaciones Institucionales (1983-1985). Comité Ejecutivo: Protesorero 1° (1985-1987); Tesorero (1987-1989); Protesorero 2° (1991-1993); Vicepresidente 3° (1993-1995)
Héctor Rosenzvit	Industria Gráfica	Impresora Internacional de Valores S.A.I.C.	Integrante de la FAIGA	FAIGA	Integrante del Consejo General (1981-1983)
José Censabella	Industria Metalúrgica	Sipar Laminación de Aceros S.A.	Integrante de la Asociación de Industriales de la Provincia de Santa Fe y del CLIMA	Asociación de Industriales de la Provincia de Santa Fe. CLIMA	Integrante de la Junta Directiva (1981-1995) y del Consejo General (1981-1995) Departamento de economía: Vocal (1981-1983); Vicepresidente (1983-1989); Secretario (1991-1993). Vicepresidente del departamento de relaciones internacionales (1993-1995)
Sergio Einaudi	Industria Siderúrgica.	Siderca S.A.I.C. (GRUPO TECHINT)	Presidente del CIS	CIS	Comité Ejecutivo: Protesorero 1° (1991-1993); Tesorero (1993-1995). Integrante de la Junta Directiva y del Consejo General (1990-1995).
Pedro Reyna	Industria Maderera	Aguilar Equipamientos S.A.	Presidente de la Unión Industrial de la Capital Federal.	Unión Industrial de la Capital Federal.	Prosecretario 1° del Comité Ejecutivo (1983-1987) Departamento de comercio: Secretario (1981-1983); Presidente (1983-1987). Presidente del departamento de relaciones institucionales (1993-1995). Integrante de la Junta Directiva (1981-1995) y del Consejo General (1981-1995)
Héctor Massuh	Industria celulósica-papelera.	Massuh S.A.(Grupo MASSUH)	Integrante de la Federación de Industrias Celulósicas, Papeleras y Afines.	Federación de Industrias Celulósicas, Papeleras y Afines.	Comité Ejecutivo: Vicepresidente 4° (1987-1989); Vicepresidente 1° (1989-1993) Integrante de la Junta Directiva (1987-1991) y del Consejo General (1987-1991; 1993-1995).
Jorge Mostany	Industria Automotriz	Ford S.A.		ADEFA	No integró la organización.
Martín Paez Allende	Industria Petrolera	YPF S.A.	No presenta trayectoria.	CIQyP	Integrante suplente de la Junta Directiva (1987-1989) y titular (1991-1993). Integrante del Consejo General (1983-1989; 1991-1993). Presidente del departamento de relaciones institucionales (1987-1989)
Patricio Zavalía Lagos	Industria textil.	Alpargatas S.A.I.C.	FITA	FITA	Comité Ejecutivo: Protesorero 2° (1981-1983); Vicepresidente 2° (1991-1993); Vicepresidente 4° (1993-1995). Integrante de la Junta Directiva (1981-1983; 1989-1993) y del Consejo General (1981-1995). Vicepresidente del Departamento de Política Social (1981-1991).

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la *Memoria* de la UIA (1995, 1996), *Anuario* de la UIA (1995 y 1996), Viguera (2000).

Al igual que en la primera presidencia de Blanco Villegas, este Comité Ejecutivo fue también producto de los acuerdos establecidos entre los principales referentes del MIA y del MIN. A diferencia del anterior, la distribución de cargos entre ambos lineamientos marcó la hegemonía del MIA en la cúpula directiva, ya que más de la mitad de los cargos quedaron en su posesión (10 para el MIA y 6 para el MIN), destacándose el de Presidente y Secretario. Esto último muestra cómo pese a lo establecido en las reglamentaciones formales, donde se señala que la UIA debe propiciar la integración y representación igualitaria de sectores y territorios, la dinámica que se establece informalmente entre los dirigentes da lugar a situaciones y conformación de relaciones de poder internas que no aseguran lo estipulado en su Estatuto.

De las trayectorias corporativas se desprende que 13 de estos dirigentes eran empresarios representantes de grandes empresas y sólo 3 pertenecían a empresas de características PYMI. Desde el comienzo de la investigación, es la primera vez que se manifiesta notoriamente la preeminencia de dueños o directivos de grandes empresas en el máximo nivel de conducción de la entidad industrial. Las grandes empresas que ingresaron a la cúpula directiva de la UIA a partir de la gestión de Israel Mahler (1991), mantuvieron sus representantes, al tiempo que otras empresas incorporaron directivos. De los grandes empresarios era notoria la ausencia en el Comité Ejecutivo de Gilberto Montagna (Terrabusi) y de Alejandro Achaval (Ipako), que se explica porque ambas fueron vendidas en 1994 y 1995 respectivamente²¹⁸, y no ingresaron nuevos representantes al cuerpo directivo.

Considerando la inserción previa de los dirigentes en el máximo órgano de conducción, de los 16 que conformaban el Comité Ejecutivo, 9 lo habían integrado previamente y 7 se incorporaban por primera vez (Diego Videla, Juan Groppo Vilar, Alberto Álvarez Gaiani, Héctor Rosenzvit, Jorge Mostany, Martín Páez Allende y José Censabella). Así, la renovación de autoridades fue de un 43% pero considerando una mayor cantidad de cargos en juego; la estabilidad de la dirigencia se consolidaba en el Comité

²¹⁸ La empresa Ipako fue vendida en el año 1995 por el Grupo GAROVAGLIO & ZORRAQUÍN en 190 millones de dólares. Gilberto Montagna vendió Terrabusi a la multinacional Nabisco en 1994 en una operación de 360 millones de dólares por el 100%. Se puede consultar al respecto: Schorr (2004), Gaggero (2008), Revista *Mercado* (Ediciones 1994, 1995).

Ejecutivo de la UIA tras el importante recambio de 1991. Además, todos los nuevos dirigentes formaban parte y representaban a grandes empresas y a cámaras empresarias de peso en las estructuras de la UIA, reafirmando la tendencia a incorporar a estos dirigentes para conseguir aportes económicos para el funcionamiento de la entidad fabril. Es importante destacar que Álvarez Gaini, el Vicepresidente 2º, no era ni dueño ni directivo de ninguna empresa, y que su incorporación al Comité Ejecutivo, era fruto de su pertenencia a la COPAL en tanto cámara empresaria asociada a la UIA. Estas características, al mismo tiempo, incrementaban las tensiones entre los intereses representados por la dirigencia industrial y los heterogéneos intereses de los asociados a la organización empresaria. Fruto de esta situación, se registraron mayores inconvenientes en la gestión de Blanco Villegas para fortalecer a través de los dispositivos de la *lógica de los miembros* la articulación y funcionamiento de la *acción corporativa empresaria*.

Retomando las trayectorias corporativas, se desprende que de los 7 nuevos integrantes, 1 no integró previamente la organización, Jorge Mostany, y su llegada al Comité Ejecutivo provenía de su pertenencia a ADEFA; 2 sólo habían formado parte del Consejo General, Juan Groppo Vilar y Héctor Rosenzvit, y sus filiaciones a la CIQyP y a la Federación de la Industria Gráfica y Afines fueron los vehículos para su llegada a la cúpula directiva. Los 4 restantes (Videla, Álvarez Gaiani, Páez Allende y Censabella) habían integrado distintos órganos de conducción y Departamentos en el seno de la entidad y además representaban a cámaras asociadas de peso como COPAL y la CIQyP. De este modo, bajo la segunda presidencia de Blanco Villegas, se continuó con la tendencia a incorporar dirigentes que no habían desarrollado una vasta trayectoria corporativa en la entidad, con pertenencia a cámaras asociadas y empresas de peso, equiparando la cantidad de dirigentes de ambas tipologías en las formas de acceso a los cargos del Comité Ejecutivo.

El caso de Diego Videla, Secretario de la entidad, puso de manifiesto las tensiones en el seno de los lineamientos internos y también en las cámaras asociadas. Si bien tradicionalmente defendía en su alineación con el MIA y por su pertenencia a la COPAL, los preceptos del liberalismo en términos económicos y del rol jugado por el Estado, se alienaba en

posiciones más cercanas en cuanto a sus reclamos y acciones del Estado con las desplegadas por los integrantes del MIN y de gran parte de los asociados de ADIMRA y FITA.

A partir de las trayectorias corporativas también se puede observar cómo se mantuvo o modificó la representación de las cámaras y entidades asociadas a la UIA en el seno de su Comité Ejecutivo. Un cambio de relevancia se produjo en el sector metalúrgico, ya que si bien contó con un representante, por la presencia del Centro de Laminadores Industriales Metalúrgicos Argentinos, es la primera vez desde el período bajo análisis que ADIMRA no integra el Comité Ejecutivo de la UIA. Esta ausencia se debió a las crecientes tensiones internas en el seno de la cámara empresaria en relación con la estrategia y accionar de la dirigencia de la UIA. Bajo la anterior presidencia de Blanco Villegas, el representante de ADIMRA, perteneciente al MIA (José Luis Vasallo), se había plegado a las posiciones negociadoras del Presidente de la entidad fabril, desatando el desacuerdo de varios de sus integrantes. Desde la entidad metalúrgica señalaban:

“las negociaciones entre los principales referentes industriales avalaban la continuidad de Blanco Villegas y por añadidura la conciliación y negociación con un modelo económico que devasta a importantes ramas del sector. Frente a esto, la decisión de ADIMRA fue abstenerse de participar del comité ejecutivo de la UIA”.²¹⁹

El sector siderúrgico continuaba con la misma representación desde 1991, a partir de la llegada de Sergio Einaudi y su pertenencia al Centro de Industriales Siderúrgicos. El sector textil, mantuvo la presencia de la FITA con un representante menos; el automotor adicionó a la representación de Blanco Villegas, la presencia de Mostany, miembro de la poderosa ADEFA y dirigente de Ford S.A. La industria alimenticia y la petroquímica continuaron con su presencia en la cúpula directiva, incrementando en un integrante su representación. Por último, dos sectores incorporaron representantes al Comité Ejecutivo: la industria gráfica por primera vez, mediante la presencia de la Federación de la Industria Gráfica y Afines, y el sector celulósico paplero la recuperaba luego de la salida de Héctor Massuh, en la anterior gestión de Blanco Villegas, mediante la Federación

²¹⁹ Información brindada a la autora por un industrial entrevistado, perteneciente al sector metalúrgico, integrante de ADIMRA y de la UIA, 28/02/2014.

de Industrias Celulósicas, Papeleras y Afines. Las entidades regionales, pese a pequeñas modificaciones, continuaban con una presencia y representación similar que en las gestiones anteriores.²²⁰

Del análisis efectuado se desprende que, por una parte, con excepción de ADIMRA, las principales cámaras asociadas a la UIA mantienen una presencia estable en la formación del Comité Ejecutivo.²²¹ Por otra parte, se consolida la pérdida de representatividad del sector de las pequeñas y medianas empresas industriales en la formación de la cúpula directiva de la organización empresaria. Esta situación acarrea un distanciamiento creciente entre los reclamos del mencionado sector y los efectuados por la cúpula directiva que se manifestó en las dificultades que experimentó la dirigencia de la entidad para articular la heterogeneidad de intereses a través de los dispositivos de la *lógica de los miembros* y en la falta de acuerdos para conformar la *acción corporativa empresaria*.

V.3.1. Articulación de la *lógica corporativa* y de la *lógica de servicios* en la dimensión organizativa institucional de la UIA

En los inicios de su gestión y retomando la propuesta efectuada en los años previos, desde la *lógica corporativa* se implementó una reforma de los estatutos de la UIA que habilitó algunos cambios en la composición del Comité Ejecutivo. Se dictaminó y aprobó la incorporación de cuatro Vocales, representantes de empresas, y la designación de un Vicepresidente PYMI. Estas modificaciones implicaron el aumento de miembros de la Junta Directiva de 50 a 55 integrantes.²²²

Este accionar corporativo se vinculaba estrechamente con la crisis de representación por la que atravesaban las entidades empresarias, producida en gran medida, por la incapacidad de su dirigencia para brindar respuestas y soluciones a sus asociados que, fruto de las reformas estructurales, habían modificado marcadamente su fisonomía. Por otra parte, la necesidad de recaudar fondos para asegurar la supervivencia de las estructuras de la UIA

²²⁰ Véase Capítulo III, cuadro 3; Capítulo IV, cuadro 4 y Capítulo V, cuadro 6.

²²¹ Es importante señalar que si bien otras cámaras empresarias continuaron en el Comité Ejecutivo de la UIA y presentaron una postura homogénea, brindando su apoyo a la dirigencia de la UIA, esto no excluye la existencia de fisuras en su seno. Esta situación se aborda en el Capítulo VI.

²²² Estas incorporaciones modificaron el artículo 8.4 del estatuto. Al respecto se puede consultar el *Anuario* de la UIA, 1995, segunda parte, p. 68.

hacía imperioso contar con recursos que debían provenir de los actuales asociados y de la incorporación de otros nuevos. Además, implicaba un cambio en la dinámica interna de la UIA en lo concerniente a su representatividad, porque marcaba la necesidad de los grandes empresarios de incorporar los reclamos de los pequeños y medianos industriales con la finalidad de incluirlos (aunque sea en términos formales) en su estructura de representación, garantizando el monopolio de la representación por parte de la UIA, y evitando en paralelo la huida de estos sectores hacia otras organizaciones representativas de sus intereses, situación que conduciría a una merma de la influencia y representatividad de la UIA en tanto organización canalizadora de la “totalidad” de los intereses industriales.

Específicamente, estas incorporaciones tenían como finalidad incrementar por un lado, la representación del sector de las pequeñas y medianas empresas industriales, estableciendo en el Comité Ejecutivo la figura del Vicepresidente PYMI, quien se erigiría como el vehículo de las demandas, reclamos y necesidades del sector en el máximo órgano de conducción de la organización. Esta decisión se relacionaba con la difícil coyuntura por la que atravesaban las PYMIS y por la falta de medidas concretas que las mismas obtenían a través de las negociaciones llevadas adelante por los dirigentes de la entidad. De este modo, se pretendía canalizar las demandas del sector a través de un dirigente que se constituía como el canal específico para viabilizarlas.

Por otro lado, la incorporación de los vocales brindaba representación directa a las empresas en el Comité Ejecutivo, que previamente estaba sólo integrado por socios plenarios, es decir, cámaras y federaciones. Esta decisión se vinculaba con la necesidad de la UIA de incorporar a sus filas representantes de grandes empresas con el propósito de asegurarse el aporte económico de las mismas, vital para el funcionamiento de la organización. Blanco Villegas fue fortaleciendo esta dinámica interna impulsando la *lógica de los miembros* a través de incentivos a los representantes de estos grupos. Como ejemplo, a Roberto Rocca (grupo TECHINT) se le otorgó la presidencia del IDI y a empresas como YPF y Ford, la ubicación de directivos en puestos clave del Comité Ejecutivo.

Las reformas implementadas se vinculaban con la necesidad de la UIA de fortalecer por una parte, los lazos de pertenencia de los socios hacia la institución, brindando mayores posibilidades para la conformación de la *acción corporativa empresaria* en la UIA; por otra parte, asegurar el ingreso de fondos suficientes para garantizar el funcionamiento de la misma. En este sentido, se buscó fortalecer la ramificación de las estructuras internas de la UIA para abarcar a los heterogéneos intereses que la componen a través de la *lógica de los miembros*. En relación con estos cambios, Blanco Villegas expresó lo siguiente:

“es impensable en la Argentina de hoy un funcionamiento institucional acorde con el de los propósitos que animan a la industria, en base a la exclusiva cotización de organizaciones de 2º grado. Ello implica poner una distancia muy grande con la dinámica que la variedad de los intereses de nuestras industrias, que por cierto es diferente en cada caso, poniendo trabas y alejando a la UIA de la toma de contacto con la realidad.”²²³

Otras actividades vinculadas con la *lógica corporativa* y que buscaban canalizar primero institucionalmente y luego en la esfera política institucional las necesidades y reclamos de los asociados de la UIA fueron las desarrolladas por el Departamento de Comercio. Sus principales acciones se centraron en las labores de la Comisión de Importaciones y de Exportaciones. La primera, continuaba con los sucesivos reclamos de la UIA por las prácticas de comercio desleal y los casos de *dumping*, instando a sus asociados a presentar formalmente la documentación, con la finalidad de que las autoridades gubernamentales actuaran al respecto. En el plano de las exportaciones, se basaron las actividades en el desarrollo de líneas de préstamo para exportaciones negociadas con el BICE y dirigidas especialmente hacia el sector de las pequeñas y medianas industrias.²²⁴

En la misma dirección se ubicó el Departamento de Economía realizando análisis y seguimiento de la situación financiera y económica del segmento de las PYMIS, particularmente en lo relativo a la sobrecarga de impuestos, tiempos de liquidaciones, entre otros aspectos. Hacia fines de 1995 y en 1996, el Departamento elaboró distintos informes, presentados en la III Conferencia Industrial, que hacían foco en el análisis sectorial y en la

²²³ *Anuario UIA*, 1995, segunda parte, p. 68.

²²⁴ Para ampliar esta información, consultar *Anuario de la UIA* 1995, segunda parte, pp. 50-53.

necesidad de implementar reformas para subsanar las distintas problemáticas.²²⁵ Por su parte, el Departamento de Economías Regionales focalizó su accionar en las relaciones con otros actores de la esfera política institucional que dieron como resultado la implementación de Centros de Desarrollo Empresarial en distintas regiones del país por medio de negociaciones con el Banco Interamericano de Desarrollo, siendo la UIA a través de sus Departamentos, el órgano ejecutor de las actividades de estos centros.²²⁶ Asimismo, los informes efectuados por este Departamento manifestaban claramente el descontento de este sector industrial y las presiones que desde lo discursivo se ejercían hacia la propia dirigencia industrial:

“en el actual modelo macroeconómico la dimensión espacial de los fenómenos económicos no es considerada (...) el desequilibrio entre centro y periferia es estructural y consecuencia de un largo proceso (...) la convertibilidad, la desregulación, las privatizaciones y la apertura, de efectos estimulantes para el conjunto de la economía, han provocado no obstante perturbaciones importantes en los precios relativos de los bienes de producción regional, afectando seriamente la rentabilidad de las empresas y los niveles de actividad de muchas provincias (...) el pasaje de un marco regulatorio fijado por el Estado a un nuevo marco regulatorio también fijado por el Estado, exige de éste el desarrollo de políticas que atiendan la transición y hagan viable un nuevo modelo”.²²⁷

El Departamento PYMI, presidido por Murat Eurnekian, en ese entonces, Vicepresidente PYMI de la UIA, se centró en dos actividades: por una parte, continuó con la provisión de servicios mediante la realización de ferias, bolsas de contratación y distintos acuerdos comerciales; por otra parte, focalizó sus reclamos en la reforma laboral, cuestionando las medidas sancionadas desde el gobierno y elaborando documentos donde se plasmaban las medidas consideradas ineludibles para mejorar el funcionamiento de este segmento de empresas industriales.²²⁸

Las actividades realizadas por estos Departamentos son importantes ya que las mismas dan cuenta del accionar interno que estaba llevando adelante la UIA. El sector PYMI y las economías regionales cargaban con los mayores costos y perjuicios del proceso de reformas, y en virtud de esta situación, la estrategia interna de la dirigencia de la UIA se basaba en la

²²⁵ Al respecto consultar *Anuario* de la UIA, 1996, primera parte, pp. 48 a 50.

²²⁶ *Anuario* de la UIA, 1996, primera parte, pp. 52-54.

²²⁷ *Anuario* de la Unión Industrial Argentina, 1996, primera parte, págs. 28-29.

²²⁸ *Anuario* de la UIA, 1996, primera parte, pp. 58-62.

necesidad de articular medidas que se orientasen al fortalecimiento de la *acción corporativa empresaria*, contemplando e incluyendo los intereses y necesidades de los mismos, para establecer un compromiso de la dirigencia de la UIA hacia su promoción y defensa. Entonces, los reclamos de la dirigencia de la UIA en la esfera política-institucional se centraban en los requerimientos de los mencionados sectores. Este accionar se sustentaba en la necesidad de la dirigencia corporativa de continuar erigiéndose como representativa de la totalidad del sector industrial y evitar que los sectores más afectados al no sentirse representados abandonasen sus estructuras socavando su representatividad.

En esta línea, continuó con sus actividades la Fundación UIA a través del IDI y del Consejo Académico, realizando informes, propuestas y trabajos sobre la situación económica del país, específicamente del sector industrial y de los desafíos y riesgos que afrontaban las pequeñas y medianas industrias nacionales y las economías regionales. En el año 1996, el IDI, dirigido por Roberto Rocca, basó sus actividades en el seguimiento de la coyuntura macroeconómica, en el análisis de los datos del comercio exterior, la situación del desempleo y en los datos arrojados por el último censo económico (1994). Entre sus informes más importantes se destacaron la Primera Encuesta de Expectativas Industriales y el Análisis de la Competitividad de la Industria, ambos presentados en la III Conferencia Industrial.²²⁹

Por otra parte, desde la *lógica de servicios*, la dirigencia industrial se centró en tres actividades dirigidas a sus socios. En primer lugar, brindó un servicio de información y de comunicaciones que posibilitaba la obtención de información certera y concisa al momento de tomar decisiones de inversión.²³⁰ En segundo lugar, continuaron con las actividades efectuadas desde la Cátedra de Competitividad Industrial, ofreciendo a los asociados jornadas, conferencias, desayunos de trabajo, vinculados con las necesidades industriales. En tercer lugar, se destacó la presencia de la UIA en Internet, que ofrecería información de distinta índole como legislación

²²⁹ Las actividades y documentos realizados desde el Instituto de Desarrollo Industrial se pueden consultar en el *Anuario* de la UIA, 1996, primera parte, pp. 16 a 20.

²³⁰ Este sistema se denominó Red Informática Industrial (REDI) y se promocionó como un sistema informatizado moderno de comunicaciones que facilitaría el acceso a información relevante para la toma de decisiones. Al respecto consultar el *Anuario* de la UIA, 1995, segunda parte, pp. 64-65.

vigente sobre exportaciones e importaciones, informes de coyuntura económica y específicamente industriales, guía actualizada de la industria, entre otros.²³¹

Pese a las estrategias desplegadas por la dirigencia de la UIA desde la *lógica de servicios* y la *lógica* corporativa, algunos asociados de la entidad, particularmente agrupados en el MIN, no avalaban la gestión de Blanco Villegas y consideraban que la misma no realizaba las acciones correspondientes para solucionar la crisis del sector industrial y argumentaban:

“Blanco Villegas era un productor agropecuario puesto por acuerdo entre Montagna y Macri. La gestión de Blanco Villegas fue muy pobre porque sus intereses no estaban en la UIA y respaldó las medidas aperturistas de Cavallo. La mayor preocupación de Blanco Villegas era sostener el edificio de la UIA. Cuando el IDI sacaba un documento que era un aporte para lo que tenía que hacer la UIA, el Comité Ejecutivo lo cajoneaba, había una traba a la operatoria industrialista. Fue una gestión inocua, amorfa, no hay nada que destacar”.²³²

V.4. El fortalecimiento de la *lógica de la influencia* a partir de la dinámica organizativa institucional

Bajo la segunda gestión de Blanco Villegas se realizaron eventos industriales que tuvieron como propósito desde la dirigencia de la UIA hacer llegar los reclamos industriales a sectores más amplios de la sociedad, buscando fortalecer los dispositivos de la *lógica de la influencia*.

En primer lugar, en agosto de 1995 se realizó la II Conferencia Industrial (del 10 al 12 de agosto), en la ciudad de Mar del Plata. A diferencia de la anterior, esta Conferencia propició el acercamiento hacia otros sectores de la sociedad civil, en este caso, mediante la participación de obispos de la Pastoral Social y de economistas invitados. Los ejes que abordó la Conferencia se refirieron al Mercosur, al análisis sectorial, al desempleo y a la inversión y la exportación como bases del desarrollo

²³¹ Para ampliar información sobre esta temática consultar: *Memoria* de la UIA, 1996 y *Anuario* de la UIA, 1996, primera parte, pp. 15 y 16.

²³² Información obtenida por la autora en una entrevista a Samuel Kait, industrial metalúrgico, integrante del MIN y del Comité de Encuadramiento, 15/07/2007.

industrial.²³³ Participaron desde el ámbito gubernamental el Jefe de Gabinete de Ministros, Eduardo Bauzá, el Gobernador de la provincia de Buenos Aires, Eduardo Duhalde, y el Ministro de Economía, Domingo Cavallo. La Conferencia se organizó desde el Departamento de Relaciones Institucionales, encargado de extender y fortalecer la presencia de la UIA en la esfera política institucional mediante el establecimiento de lazos con otros actores como Fuerzas Armadas, Iglesia, entidades empresarias, universidades, instituciones o centros de investigación con base en las regiones.²³⁴ Estas acciones de la dirigencia de la UIA se vinculaban directamente con su objetivo de fortalecer los dispositivos de la *lógica de la influencia*.

En segundo lugar, el 2 de septiembre de 1995 se celebró el Día de la Industria y Blanco Villegas continuaba con su posicionamiento, remarcando los problemas de la industria y las posibles medidas para solucionarlos, pero enfatizando siempre el correcto rumbo de la gestión económica del gobierno. En este sentido, el dirigente señalaba:

“a la UIA le sobran razones para enorgullecerse por lo conseguido, tampoco le faltan preocupaciones: basta decir que más de 10.000 establecimientos bajaron sus persianas en estos años (...) para evitar que continúe esta situación es necesario combatir efectivamente las importaciones desleales”.²³⁵

Al mismo tiempo, el dirigente manifestaba que era necesario apelar al gobierno para la implementación de políticas motivadoras y de asistencia, fundamentalmente a las regiones que lo necesitaban, ya que experimentaban mayores dificultades para vincularse con el mercado externo. Para el mandatario, el principal error político del gobierno era aplicar “una misma ley para el león y para el buey” y para subsanarlo, era preciso asistir a los sectores necesitados, sancionar las impostergables leyes laborales y aplicar los mismos mecanismos de protección y salvaguardas que en los países desarrollados. Así, la industria argentina continuaría como ya lo estaba haciendo con su proceso de reconversión y adecuación al nuevo contexto económico que era impostergable, ya que el viejo sistema “amurallado,

²³³ Para ampliar la información consultar el *Anuario* de la Unión Industrial Argentina, 1995, segunda parte, pp. 68 a 70.

²³⁴ *Anuario* de la UIA, 1995, segunda parte, pp. 70-72.

²³⁵ Discurso de Blanco Villegas, Día de la Industria, *Memoria* de la UIA, 1995, p. 17.

proteccionista y cerrado” había dejado nefastas y claras consecuencias en el conjunto de la economía argentina (*Anuario* de la UIA, 1995, primera parte, p. 42).

Estas manifestaciones públicas del dirigente se presentaban en representación del conjunto industrial, para evitar que las diferencias internas estallasen en la dimensión política-institucional, reflejando una UIA heterogénea, fragmentada y con dificultades para amalgamar los distintos intereses en juego. Sin embargo, esta estrategia se fue debilitando, y en paralelo se incrementaron las fisuras y divergencias en el seno de la UIA, que finalmente pusieron en cuestión el armado de la *acción corporativa empresaria* y la posterior puesta en marcha de su acción colectiva.

De este modo, la fragmentación de intereses y sectores existentes en la UIA frente a un contexto económico que se presentaba adverso para gran parte de ellos, hizo que la dirigencia de la entidad no pudiese fortalecer los canales internos de mediatización de intereses por la *lógica de los miembros* ya que se dificultaba la utilización de herramientas distintas y ramificadas para dar respuesta y contener a los múltiples intereses económicos que la entidad albergaba; especialmente en un contexto de cambios estructurales que incidían diferencialmente sobre los distintos agentes industriales.

En este marco de crisis, la UIA presentó un informe completo y detallado sobre la situación del sistema financiero en relación con la industria, donde se planteaban las principales dificultades que experimentaba el mismo a la hora de convertirse en el sostén del sistema productivo, considerado por la entidad, como el pilar necesario e insustituible para brindar la posibilidad de un crecimiento sostenido y fuerte.

Las principales falencias del sistema financiero se vinculaban con el sector de las pequeñas y medianas empresas industriales y con las economías regionales, ya que debían afrontar por un lado, elevadas tasas de interés y plazos de devolución excesivamente cortos en relación con el desarrollo de las actividades productivas. Por otro lado, los requisitos solicitados por los bancos para acceder a créditos eran inaccesibles para la mayor parte de este sector. Por último, se advertía desde la entidad que de no revertirse esta situación, se produciría un quiebre masivo de establecimientos pequeños y medianos y un aislamiento de las economías

regionales, con el consecuente despido de trabajadores y aumento del desempleo (*Memoria de la UIA*, 1996, pp. 12-17).

En tercer lugar, en agosto de 1996, en la ciudad de Mar del Plata, se llevó adelante la III Conferencia Industrial, donde se destacó la importante participación de los integrantes del IDI, entre los que puede mencionarse a Roberto Rocca, José Luis Machinea y Pablo Gernuchoff. Al igual que las anteriores contó con la presencia de funcionarios, intelectuales nacionales e internacionales que hicieron referencia a la situación de la Argentina en lo relativo a inversiones, exportaciones, situación laboral, entre otros aspectos. De este modo, la dirigencia fabril continuaba realizando actividades tendientes a expandir los vínculos de la UIA en la dimensión política institucional mediante los dispositivos de la *lógica de la influencia*.

Un aspecto distintivo de esta Conferencia, fue el deslizamiento de algunas críticas hacia el gobierno por el Presidente de la UIA: “las medidas adoptadas últimamente por el gobierno son antiindustriales y antiproductivas.”²³⁶ Esta afirmación no era menor, ya que se enmarcaba en un cambio de estrategia de la dirigencia industrial, señalando que la posición de la dirigencia de la UIA consistía en un “apoyo crítico”²³⁷ al gobierno. Blanco Villegas manifestaba: “nos gustaría que fueran más despacio para dar más tiempo a la reestructuración”.²³⁸ Estas declaraciones se apoyaban en las cifras que arrojaban los datos de los informes económicos de la UIA, destacando que la demanda de heladeras bajó el 15%, la de televisores un 30%, la facturación de los supermercados se redujo en un 20%, y varias empresas anunciaban la suspensión de la producción por una semana.²³⁹

Además, este cambio en la estrategia de la dirigencia fabril se vinculaba con otros dos factores: por un lado, la aproximación en el seno de la UIA de otro período eleccionario que estaba desatando fuertes y múltiples pujas internas entre los heterogéneos intereses en pugna. Por otro lado, y pese a que el presidente de la corporación empresaria remarcaba que la entidad no había perdido peso en su capacidad negociadora con los agentes gubernamentales, el aval brindado hacia el modelo la había posicionado

²³⁶ Consultar *Anuario* de la UIA, 1996, primera parte, pp. 10 a 12.

²³⁷ *Anuario* de la UIA, 1996, primera parte, pp. 14-18.

²³⁸ Revista *Mercado*, Edición Julio 1996.

²³⁹ Informe del Departamento de Economía de la UIA, 4/10/1996, publicación en la *Memoria* de la UIA, 1996, pp. 20 a 22.

como una entidad empresaria aliada al gobierno. En el mismo sentido, operaban los lazos entablados por la dirigencia de la UIA mediante la *lógica de la influencia* con otras corporaciones empresarias presentes en la esfera política institucional.

V.5. Reacomodamientos en la dimensión organizativa institucional: esfuerzos por fortalecer la construcción de la acción corporativa empresaria

La finalización de la segunda gestión de Blanco Villegas encontraba a la UIA sumergida en una importante crisis de representatividad, manifiesta en las diferencias entre los discursos y declaraciones efectuados por la dirigencia fabril y las acciones concretas.²⁴⁰ Sobre la sucesión presidencial, si bien circulaban numerosos nombres para presidir la entidad, el único que había hecho pública su postulación era Claudio Sebastiani, empresario textil del sector de las pequeñas y medianas industrias y alineado al MIN.

Por su parte, el por entonces todavía titular de la UIA, buscaba colocar en dicho puesto a un candidato suyo: Horacio Losoviz, perteneciente a ADEFA; quien tenía relaciones influyentes con el entonces titular de la Unión Cívica Radical, Rodolfo Terragno. Esta elección se vinculaba con la incipiente formación de la Alianza²⁴¹ en la esfera política institucional, como nueva fuerza política y posible reemplazante del justicialismo en las elecciones presidenciales de 1999. Sin embargo, esta postulación era rechazada por el MIA y el MIN, que ya tenían definidos sus candidatos: Álvarez Gaiani para el primero, y Sebastiani para el segundo.

Los apoyos de los dos candidatos provenían de distintos sectores y representantes industriales. Sebastiani²⁴², contaba con el sostén de los industriales bonaerenses, del sector de las pequeñas y medianas industrias y economías regionales. Asimismo, lo respaldaban representantes de algunas

²⁴⁰ Se hace referencia a que si bien en las Conferencias Industriales, documentos de los departamentos e incluso declaraciones de algunos de sus dirigentes, en la práctica la dirigencia fabril continuaba avalando el modelo económico y no se pronunciaba claramente para modificar aquellos factores que afectaban el desempeño y rentabilidad del sector industrial, y en especial de los sectores más afectados.

²⁴¹ Sobre la formación de la Alianza consultar Peralta Ramos (2007) y Novaro y Palermo (1998).

²⁴² Para ser candidato oficial del MIN, Sebastiani dejó la presidencia del mismo en manos de Federico Kindgard y Luis María Blaquier, notificándose al conjunto de los integrantes de la UIA.

grandes empresas y grupos económicos de origen nacional²⁴³ que internamente se alineaban en el MIN. Otro de los apoyos con los cuales contaba la candidatura de Sebastiani era el de la cámara metalúrgica, ADIMRA, la cual tras haberse alejado del Comité Ejecutivo de la UIA en la última gestión de Blanco Villegas, resolvió afiliarse al MIN y brindar su apoyo al dirigente. Este dato es relevante porque da cuenta de un cambio en la estrategia de un actor integrante de la UIA, con peso en las decisiones y en el armado de los procesos electorarios.

La intención manifiesta de estos sectores era revitalizar al sector productivo y fortalecer al segmento de las pequeñas y medianas industrias. Federico Kindgard, uno de los principales operadores del MIN manifestaba: “necesitamos una política industrial y comercial activa, para lograr una estructura industrial poderosa y altos índices de empleo; el rol de las PYMIS es fundamental en este proceso”.²⁴⁴ Pese a estas intenciones, presentaba muchas dificultades la posibilidad de basar el desarrollo en el segmento de las PYMIS en un contexto caracterizado por la concentración económica y el cierre de numerosos establecimientos.

Los miembros del MIN afirmaban que la postulación de Sebastiani debía estar acompañada por un plan de acción que propusiese un programa de crecimiento industrial desde la UIA.²⁴⁵ Estas acciones de la dirigencia de la central fabril, alineada con el MIN, tienen un paralelo con las que habían efectuado en los comienzos de los años '90, cuando Mahler arribaba a la presidencia de la entidad. En aquel momento, la propuesta de limitar y revertir medidas que atentaban contra el desarrollo del sector quedó trunca frente al avance del proceso de reformas y a las consecuencias sobre los sectores y actores industriales. La formación de la *acción corporativa empresaria* se estaba asentando nuevamente en las alianzas entre los sectores tradicionales del MIN, y algunos grandes empresarios que se alineaban con éstos en sus reclamos.

El apoyo de estos empresarios a un dirigente más cercanos a las necesidades y reclamos de los sectores industriales más postergados por el modelo económico, se vinculaba con cambios en lo estructural-económico y

²⁴³ Son los casos de los grupos TECHINT, MASSUH, de las empresas Ledesma, Acindar, Alpargatas.

²⁴⁴ Diario *Clarín*, 16/03/1997.

²⁴⁵ Diario *Clarín*, 01/11/1996.

por el peso que poseen en la estructura decisional de la UIA. Desde 1995, hubo un proceso de reestructuración de los grupos económicos nacionales que marcó diferencias con los cinco años precedentes. Desde ese momento y en forma creciente entre 1997 y 1998, estos grupos vendieron sus participaciones accionarias en las empresas privatizadas a empresas transnacionales (Kulfas, 2003 y Schorr, 2004). Como consecuencia, remitieron capital líquido al exterior y concentraron sus actividades en determinados sectores, principalmente exportadores de la economía argentina.²⁴⁶

Por su parte, Álvarez Gaiani, integrante del MIA, vinculado con la industria alimentaria, disponía del apoyo de la COAPL, el sector petroquímico y petrolero, y las empresas multinacionales que tomaron peso en la economía argentina transnacionalizada. El aval de estos sectores al dirigente se vinculaba con las posturas tradicionalmente liberales del mismo, asociadas con las ventajas comparativas de estos sectores. Por su parte, las multinacionales que habían comprado importantes empresas nacionales en cuantiosas sumas de dinero buscaban asegurar la continuidad del modelo económico en curso.

Además de las diferencias en la base estructural de cada uno de los dirigentes, tuvieron un rol clave las estrategias internas y las condiciones vinculadas con el funcionamiento organizativo institucional de la entidad. Álvarez Gaiani imponía los siguientes requisitos para acceder al cargo de presidente de la UIA: en primer lugar, llegar al cargo con unanimidad de las fracciones internas de la UIA; en segundo lugar, elegir quiénes serían los miembros del Comité Ejecutivo; en tercer lugar, retener simultáneamente la

²⁴⁶ Este cambio se ejemplifica con el accionar del grupo TECHINT, uno de lo más relevantes en el seno de la UIA y principal referente de lo que años más tarde se constituirá como el “polo devaluacionista”. A partir de mediados de los '90 tuvo un proceso de reestructuración que se basó en una intensificación de la internacionalización del conglomerado, comenzando a depender cada vez más de las exportaciones, y la venta de gran parte de su participación en las empresas privatizadas. De esta forma, TECHINT perdió injerencia en la “comunidad de negocios” que compartía con el capital extranjero y el sector financiero en el nicho de los servicios públicos privatizados. Al mismo tiempo, incrementó sus ingresos en dólares provenientes de la producción destinada al mercado externo. Este caso muestra las estrategias corporativas de un actor relevante, ya que lideró las demandas desde este momento del “sector industrialista” que se fue delineando en el seno de la entidad y que planteó de modo sistemático posiciones a favor de la expansión del mercado interno, de una mejor redistribución de los ingresos y numerosas críticas a las empresas privatizadas y al sector financiero. Pese a su discurso, para este momento, el grupo TECHINT tenía una vinculación extremadamente débil con el mercado interno y sus negocios dependían fuertemente de las exportaciones, producto de su comportamiento en el primer quinquenio de los '90.

presidencia de la COPAL, y en cuarto lugar, tener capacidad de gestión en su mandato para negociar acuerdos con la fracción industrial del MIN.²⁴⁷

Cuando todavía no estaba definida la presentación de una lista unificada por parte de los industriales, estas exigencias inhabilitaban en primer lugar, los tradicionales procesos de negociación internos que se realizaban entre los dirigentes industriales, quitando capacidad de injerencia y negociación a los integrantes del MIN. En segundo lugar, la composición del Comité Ejecutivo debía respetar un equilibrio entre los integrantes de ambos lineamientos que quedaba sin efecto al ser Álvarez Gaiani el encargado de definir la composición del Comité Ejecutivo. En tercer lugar, si bien el presidente a partir de lo establecido en los estatutos dispone de una cantidad de funciones y atribuciones, lo exigido por el dirigente buscaba silenciar a los sectores opuestos, diluyendo la influencia y capacidad de representación de los mismos. En cuarto lugar, al asumir la presidencia de la UIA, los dirigentes debían tomar licencias de los cargos directivos desempeñados en otras asociaciones o cámaras empresariales, por lo cual la retención de la presidencia de la COPAL era incompatible.

Los obstáculos que interpusieron los partidarios de Sebastiani a estas exigencias llevaron a que Álvarez Gaini y Videla propusiesen a los integrantes del MIN dos alternativas: la primera, mantener a Álvarez Gaiani como Presidente aceptando a Sebastiani como Vicepresidente; la segunda, aprobar al líder del MIN como Presidente pero aumentando los miembros del MIA en la composición del Comité Ejecutivo. La lucha del MIA y del MIN por acceder a la presidencia de la UIA la expresó Osvaldo Rial: “nosotros tenemos que mantener la presidencia de la UIA. Y Álvarez Gaiani es nuestro hombre”.²⁴⁸

Los intentos de negociación entre las líneas internas, ponían de relieve la necesidad de la dirigencia de la UIA de fortalecer la *acción corporativa empresaria* y articular los dispositivos de la *lógica de los miembros* con la finalidad de contener y representar a los heterogéneos y fragmentados intereses industriales que coexistían en su seno. Para esto, era crucial la presentación de una lista unificada, evitando realizar un proceso eleccionario entre dos vertientes, que sólo contribuiría a reforzar las

²⁴⁷ Diario *Clarín*, octubre-diciembre 1996; *Página/12*, octubre-noviembre 1996.

²⁴⁸ Diario *Clarín*, 27/03/1997.

controversias y desavenencias internas, imposibilitando en consecuencia un accionar colectivo de la entidad. La estrategia de los dirigentes industriales pretendía fortalecer las estructuras de representación de la entidad y desde allí incrementar la capacidad de negociación de la UIA en el plano político institucional.

Las negociaciones e imposiciones internas tuvieron como resultado que los dirigentes de la UIA presentaran una lista unificada, intentando articular los heterogéneos intereses industriales. Paralelamente se estableció un acuerdo de alternancia entre el MIA y el MIN, mediante el cual el Presidente de la entidad en los sucesivos períodos electorarios sería elegido una vez por el MIA y otra por el MIN. El acuerdo buscaba evitar que una de las corrientes tuviese la posibilidad de colocar un candidato por un período mayor, afirmando su hegemonía y quitándole representatividad a la otra corriente. Su establecimiento hacía clara alusión a la situación de la entidad bajo las gestiones de Blanco Villegas que había conducido a la pérdida de representatividad de algunos sectores industriales, y al debilitamiento de la UIA como entidad representativa del conjunto industrial (Dossi, 2004). En los inicios del mes de abril de 1997, la dirigencia fabril decidió renovar el acuerdo de unidad entre el MIA y el MIN (iniciado en 1993) y presentó la fórmula Sebastiani-Gaiani para la nueva conducción de la entidad con el aval del 95% del conjunto productivo.²⁴⁹

²⁴⁹ La elección del nuevo presidente de la UIA contó con la abstención de 12 integrantes, entre los que se contaban 7 delegados de ADEFA. *Memoria de la UIA*, 1997.

Capítulo VI

**Quiebres en el modelo económico: la primacía de la
dimensión política institucional y la *acción corporativa
empresaria* en la gestión de Sebastiani-Gaiani (Abril de 1997-
Abril de 1999)**

VI.1. Fragmentaciones internas y nuevas alianzas para la construcción de la *acción corporativa empresaria*

La gestión de Sebastiani-Gaini, marcó un punto de inflexión en el accionar corporativo y colectivo que la UIA venía desempeñando hasta el momento. Los dirigentes asumían con el propósito de contener y dar respuesta a los múltiples reclamos existentes en su seno, fruto de su composición societaria heterogénea, para lo cual la pertenencia de ambos pronosticaba representación para el conjunto industrial. Pese a las imposiciones que habían buscado establecer inicialmente los dirigentes, la composición del Comité Ejecutivo respondió a los acuerdos y negociaciones establecidos no sólo entre ambos referentes industriales a título personal, sino también de los provenientes de sus lineamientos correspondientes: el MIN y el MIA. Esta estrategia de la dirigencia de la UIA se relacionaba con el contexto político-institucional, ya que esta gestión debía convivir con los dos últimos años de la presidencia de Carlos Menem, con el surgimiento de una nueva fuerza política (Alianza) y con las confrontaciones y modificaciones que esta situación podría traer para el propio accionar de los líderes fabriles.

Sebastiani remarcaba que bajo su gestión la dirigencia de la UIA actuaría enérgicamente por la lucha, defensa y mejora de los intereses de sus representados pero manteniendo la tradicional postura de apoyo al modelo económico en general y de evitar confrontaciones con el gobierno. Al respecto declaraba:

“No hay agresividad en mi personalidad; hay, eso sí, experiencia para saber que a partir de los cambios producidos en la Argentina desde 1991 tenemos un escenario totalmente distinto que tiene que conllevar la actitud del empresariado argentino hacia una internacionalización de la economía, pero por supuesto sin perder de vista la defensa de los intereses de todos los industriales, los chicos, los grandes, los medianos; va a ser un período de trabajo en equipo”.²⁵⁰

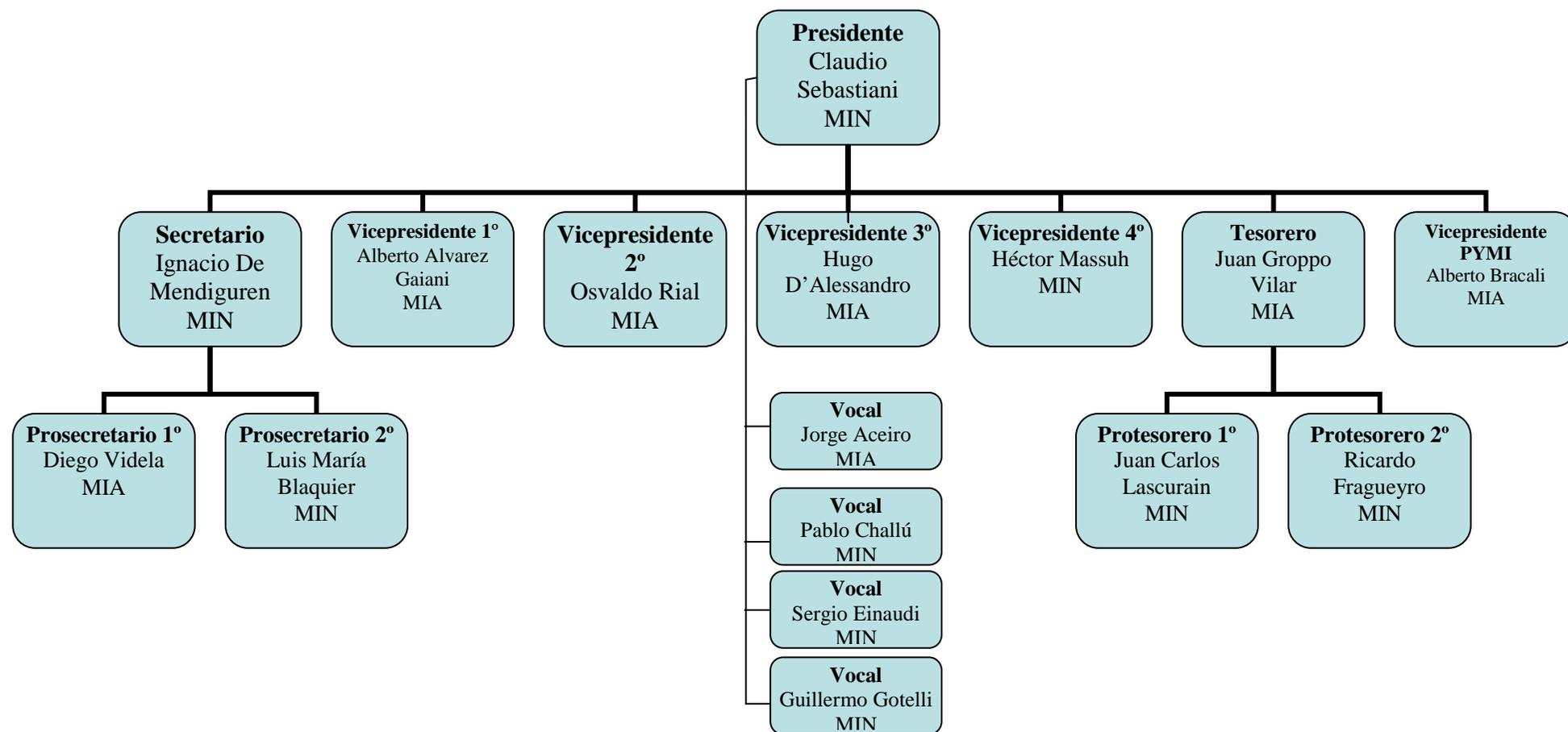
De los 16 cargos que se disputaron, 9 quedaron en manos del MIN y 7 del MIA, estableciendo una distribución casi igualitaria entre ambas líneas, ya que el MIN, como movimiento mayoritario en el Comité Ejecutivo quedó con el 56,25% de los cargos en disputa (Figura 5). Esto

²⁵⁰ Diario *Clarín*, Sección *Economía*, 29/3/1997.

evidencia que la lógica que primó en la dirigencia de la UIA se basó en la negociación y los acuerdos, evitando la confrontación y los obstáculos para la construcción de la *acción corporativa empresaria*. Además, el equilibrio de cargos, y por consiguiente, de poder en el seno del Comité Ejecutivo de la entidad, pretendía desde este momento y hacia el futuro la implementación y accionar no sólo conjunto sino consensuado llevado adelante por la dirigencia industrial. Sebastiani expresaba: “el propósito de esta dirigencia es trabajar colegiadamente, debatiendo y elaborando soluciones y propuestas conjuntas”.²⁵¹

²⁵¹ Diario *La Nación*, 3/5/1997.

Figura 6: Composición del Comité Ejecutivo de la UIA en el período Abril 1997- Abril 1999



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la *Memoria* de la UIA (1997, 1998), *Anuario* de la UIA (1997, 1998).

Cuadro 8: Trayectorias Corporativas de los integrantes del Comité Ejecutivo en el período Abril 1997-Abril 1999.

Dirigente	Inserción Estructural Económica	Empresa	Actividad Gremial Empresaria	Cámara Empresaria de Pertenencia	Actividad Gremial en la UIA
Claudio Sebastiani	Industria textil	GIATYBAT	Integrante de la AIPBA	AIPBA	Comité Ejecutivo: Prosecretario 2º(1987-1989); Protesorero 2º (1989-1991); Protesorero 1º (1993-1995); Vicepresidente 1º (1995-1997). Presidente del departamento de la pequeña y mediana industria (1987-1989). Integrante de la Junta Directiva (1987-1997) y del Consejo General (1985-1995)
José Ignacio De Mendiguren	Industria textil	KickFrance S.A.	Integrante de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. Integrante de la Unión Industrial de San Luis	Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria.	Integrante del Consejo General (1991-1993; 1996-1997)
Juan Groppo Vilar	Industria Petroquímica	Petroquímica Río Tercero S.A.	Integrante de la CIQyP	CIQyP	Integrante del Consejo General (1993-1995). Comité Ejecutivo: Tesorero (1995-1997).
Alberto Alvarez Gaiani	Industria Alimenticia	No es dueño ni directivo de empresas.	Presidente de la COPAL	COPAL	Integrante de la Junta Directiva (1983-1995) y del Consejo General (1983-1995) Presidente del departamento de la pequeña y mediana industria (1991-1995) Comité Ejecutivo: Vicepresidente 2º (1995-1997)
Oswaldo Rial	Industria metalúrgica	Establecimiento Metalúrgico Herramental S.A.	Presidente de la UIPBA	UIPBA	Integrante del Consejo General (1991-1997). Integrante suplente de la Junta Directiva (1993-1995).
Hugo D'Alessandro	Industria Alimenticia	Arcor S.A.I.C.	Presidente de la Unión Industrial de Córdoba. Integrante de la CIPA.	Unión Industrial de Córdoba. CIPA y COPAL.	Comité Ejecutivo: Vicepresidente 4º (1991-1993); Prosecretario 2º (1993-1995); Vicepresidente 4º (1995-1997) Integrante del Consejo General (1981-1995) y de la Junta Directiva (1991-1995).
Héctor Massuh	Industria celulósica-papelera.	Massuh S.A.(Grupo MASSUH)	Integrante de la Federación de Industrias Celulósicas Papeleras y Afines.	Federación de Industrias Celulósicas, Papeleras y Afines.	Comité Ejecutivo: Vicepresidente 4º (1987-1989); Vicepresidente 1º (1989-1993); Vocal (1995-1997) Integrante de la Junta Directiva (1987-1991) y del Consejo General (1987-1991; 1993-1995).
Alberto Bracali	Industria Plástica	Plástica Inplast S.A.	Integrante de la CAIP	CAIP	Integrante del Consejo General (1993-1997) y de la Junta Directiva (1993-1997)
Diego Videla	Industria	Yerbatera Misiones	Dirigente de la Unión	Unión Industrial de la	Secretario del departamento de legislación

	Alimenticia	S.A.	Industrial de la Ciudad de Buenos Aires. Integrante de la COPAL	Ciudad de Buenos Aires. COPAL	(1991-1993). Presidente del departamento de relaciones internacionales (1993-1995). Integrante de la Junta Directiva (1989-1995) y del Consejo General (1989-1995). Comité Ejecutivo: Secretario (1995-1997)
Luis María Blaquier	Industria Alimenticia	Ledesma	Integrante de la Unión Industrial de Jujuy	Unión Industrial de Jujuy	Integrante del Consejo General (1981-19997) y de la Junta Directiva (1981-1997) Vicepresidente del departamento de economía (1981-1983). Presidente del departamento de educación (1987-1991; 1993-1997) Comité Ejecutivo: Tesorero (1981-1983); Vicepresidente 3° (1983-1987)
Juan Carlos Lascurain	Industria Metalúrgica	M. Royo SACIF	Integrante de ADIMRA	ADIMRA	Integrante del Consejo General (1987-1997), Integrante suplente de la Junta Directiva (1989-1991) y titular (1995-1997)
Ricardo Fragueyro	Industria Siderúrgica	Acindar Industria Argentina de Aceros S.A.	Integrante de la Federación Industrial de Santa Fe	Federación Industrial de Santa Fe	Integrante del Consejo General (1993-1997) y de la Junta Directiva (1993-1997)
Jorge Aceiro	Industria Petrolera	Cia. De Perforaciones Río Colorado S.A.	Integrante de la Cámara de Empresas Petroleras Argentinas	Cámara de Empresas Petroleras Argentinas	Integrante del Consejo General (1989-1997) y de la Junta Directiva (1993-1997)
Pablo Challú	Industria Farmacéutica	Centro Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos	Integrante de la Federación de Industrias Farmoquímicas y de Sanidad Agropecuaria	Federación de Industrias Farmoquímicas y de Sanidad Agropecuaria Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentino	Integrante del Consejo General (1993-1997) Vocal del departamento de economía (1983-1989) y Vicepresidente (1993-1997) Integrante de la comisión de emergencia y rehabilitación de zonas inundadas (1983-1985). Presidente de la comisión de análisis económico del departamento de economía (1991-1993)
Sergio Einaudi	Industria Siderúrgica.	Siderca S.A.I.C. (GRUPO TECHINT)	Presidente del CIS	CIS	Comité Ejecutivo: Protesorero 1°(1991-1993); Tesorero (1993-1995); Protesorero 1° (1995-1997). Integrante de la Junta Directiva y del Consejo General (1990-1995).
Guillermo Gotelli	Industria textil	Alpargatas S.A.I.C	Integrante de la FITA. Integrante de la Unión Industrial de Catamarca	FITA	Secretario de la comisión de política financiera del departamento de economía (1991-1993)

Fuente: Elaboración propia en base a datos del *Anuario* de la UIA (1995, 1996, 1997 y 1998), *Memoria* de la UA (1996, 1997), *La Nación* y *Clarín*: (marzo-abril 1997).

De las negociaciones, es importante resaltar que el MIN retuvo simultáneamente la presidencia y la secretaría de la entidad, si bien dejó en manos del MIA la vicepresidencia PYMI. Estos acuerdos tienen que ver con el rol que en la dinámica informal puede asumir el Secretario de la organización. Desde que Manuel Herrera había dejado la secretaría, pese a haber ocupado el puesto integrantes del MIN, próximos a los sectores pequeños y medianos y a las economías regionales, no habían logrado el rol y la injerencia esperados tanto en la dinámica organizativa institucional como en el accionar colectivo de la corporación en la dimensión política institucional a través del establecimiento de vínculos por medio de la *lógica de la influencia*.

Sebastiani cumplía con todos los requisitos formales para acceder a la presidencia: era argentino, se desempeñaba en la actividad industrial desde hacía más de diez años y al asumir era dueño y Presidente de su empresa textil (Cuadro 8). En relación con la tensión que se puede establecer entre los intereses de la organización y los de la dirigencia, se destacaba en este caso, la pertenencia del Presidente al partido justicialista. Era la primera vez que en la UIA, su Presidente formaba parte simultáneamente como afiliado de un partido político; resaltando no sólo la contradicción entre los intereses estructurales de los dirigentes sino también los afectados por sus filiaciones ideológico-políticas y las obligaciones que podía imponerles su pertenencia a un partido político.

Sin embargo, el recelo de algunos líderes industriales no pudo evitar la asunción de Sebastiani como presidente de la entidad fabril, ya que el Estatuto no preveía situaciones de esta índole.²⁵² Además, esta duda era dejada de lado ya que a través del Presidente y del Vicepresidente, la entidad fabril conseguía establecer vínculos en la esfera política-institucional que le posibilitarían obtener una mejor llegada a los líderes políticos. La banca de diputado de Sebastiani por el partido justicialista le proporcionaba vínculos con Eduardo Duhalde (referente del justicialismo bonaerense y cuestionador del modelo económico); también tenía relaciones

²⁵² Sebastiani señalaba que su formación política era “industrialista” y que mantenía excelentes relaciones con Carlos Menem, Raúl Alfonsín, Eduardo Duhalde y Carlos Álvarez. Asimismo remarcaba que su buen diálogo con Duhalde y su participación en una lista de diputados bonaerenses era como representante del empresariado y que desde ese lugar en el Congreso trabajaría en representación de los sectores industriales. *Diario Página/12*, 20/04/1997, p. 8.

con el líder frepasista y también opositor Carlos Álvarez y con el ex presidente Raúl Alfonsín.²⁵³ Por otra parte, por medio de Álvarez Gaiani, la entidad fabril se aseguraba un canal de acceso y un vehículo de negociación con el Presidente Carlos Menem, en los últimos dos años de su gestión.

Por una parte, de las trayectorias resalta un dato relevante y que diferencia a este Comité Ejecutivo de los conformados bajo las gestiones de Blanco Villegas: todos sus integrantes habían formado parte previamente de la asociación empresaria, sea en el Consejo General, la Junta Directiva, los Departamentos o comisiones. De este modo, en el inicio de esta gestión se tendió a una ruptura en la preeminencia de la segunda forma de acceso al Comité Ejecutivo,²⁵⁴ acompañada por una revalorización de la pertenencia y formación de los dirigentes en el seno de la organización al momento de acceder al máximo órgano de conducción de la UIA. Además, todos los dirigentes que integraron este Comité Ejecutivo habían pertenecido en el período precedente a la Junta Directiva o al Consejo General de la entidad, destacando que la dirigencia se buscó en la propia organización (Cuadro 8)²⁵⁵ De este modo, se pretendía minimizar la llegada de dirigentes que no hubiesen integrado a la UIA y que sólo contasen como antecedentes su filiación a cámaras empresarias de relevancia.²⁵⁶

Por otra parte, en el Comité Ejecutivo, 9 miembros se incorporaban por primera vez, dando lugar a una renovación del 56 % de las autoridades, la segunda en importancia tras la ocurrida en el año 1981. Esta renovación se relacionaba estrechamente con los sucesos del contexto político-institucional que se reflejaban en la dinámica organizativa interna de la organización y llevaban a la dirigencia fabril a efectuar reacomodamientos y alianzas internos con la finalidad de recuperar su representación como entidad corporativa y expresión de los intereses del conjunto industrial. Se puede señalar que frente a fuertes cambios y/o crisis en el contexto donde están imbricadas las asociaciones empresarias, la respuesta de las mismas tiende a ser la reorganización interna con el propósito de posicionarse frente a los mismos, proceso que en el caso de la UIA sucedió en el año 1981 y ahora en 1997, seis años más tarde.

²⁵³ Entrevista a Sebastiani, Diario *Clarín*, 15 de abril de 1997.

²⁵⁴ Consular sobre las formas de acceso Capítulo III, p. 111.

²⁵⁵ Al respecto se puede consultar *Anuario* de la UIA 1995 y 1996.

²⁵⁶ Sobre esta cuestión consultar Capítulo V, cuadros 6 y 7.

En cuanto a la pertenencia estructural de los integrantes, 12 representaban y/o dirigían grandes empresas, mientras que solamente 4 lo hacían por el sector de las pequeñas y medianas empresas industriales. En este sentido, se puede señalar que pese a la renovación en el máximo cuerpo de conducción de la UIA, se consolidaba la tendencia iniciada en la gestión de Israel Mahler y fortalecida en las presidencias de Blanco Villegas. Además, se reforzaba esta situación con el caso del Departamento de la Pequeña y Mediana Industria, ya que su Presidente, Alberto Bracali, era el máximo representante del grupo económico INPLAST al cual pertenecía la empresa Plástica Inplast S.A.

Por último, se hace referencia a las características de las entidades y cámaras empresarias asociadas a la UIA, destacando su permanencia, rupturas e incorporaciones en el seno de la corporación empresaria. En primer lugar, desde el inicio de la investigación, es la primera vez que la Cámara Argentina de la Industria Plástica (CAIP) incorpora un representante al Comité Ejecutivo de la entidad, ingreso negociado a través del MIA por la pertenencia de la mencionada cámara al agrupamiento. En segundo lugar, a través del empresario Pablo Challú, perteneciente al sector de laboratorios nacionales y con una importante trayectoria en el seno de la entidad en el desarrollo de las actividades del Departamento de Economía, el sector llevó un representante también por primera vez al Comité Ejecutivo, ingresando la Federación de Industrias Farmacéuticas y de Sanidad Agropecuaria, y la Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (CILFA).

En tercer lugar, es notoria la ausencia de ADEFA de la cúpula directiva de la UIA, presente desde el año 1991, hecho vinculado con la forma en la cual se realizó el proceso eleccionario en la entidad fabril. Cuando el ex Presidente de la UIA, Blanco Villegas, fracasó en su intento de colocar al Presidente de ADEFA, Horacio Losoviz, como su seguidor en la UIA,²⁵⁷ y frente a las negociaciones con candidatos “nominados” del MIA y del MIN, la cámara automotriz decidió su desafiliación al MIA, y se negó a ocupar cargos en la cúpula directiva, retirándose del Comité Ejecutivo y de la Junta Directiva de la UIA, pero conservando sus puestos

²⁵⁷ Revista *Mercado*, Edición Abril 1997 y Diario *Clarín*, 5/3/1997.

en el Consejo General de la organización empresaria.²⁵⁸ Losoviz manifestaba:

“el desacuerdo de los empresarios de las automotrices por la forma en que se hizo la elección de la futura conducción de la UIA, anunciando un mes antes de la asamblea un hecho consumado por decisión de dos movimientos internos en los que participamos todos los sectores”.²⁵⁹

Es remarcable que todos los procesos de elección de autoridades descriptos para los períodos previos, se efectuaban entre acuerdos a través de los líderes del MIA y del MIN, realizándose la Asamblea como un hecho puramente formal, de cumplimiento de lo estatuido, para revalidar estos consensos y acuerdos establecidos informalmente entre los dirigentes. De este modo, el “enojo” del titular de ADEFA pese a sus declaraciones no provenía por el incumplimiento de las normas sino por no haber logrado posicionarse como un interlocutor válido, tenido en cuenta por los otros sectores intervinientes del Comité Ejecutivo. Así, la exclusión de la presidencia o de la vicepresidencia 1º, como primera instancia en la línea sucesoria, la llevaban a rechazar su participación en otros cargos en el máximo órgano de conducción. El titular de ADEFA manifestaba:

“no vamos a convalidar eso, nos ofrecieron mantener nuestros cargos (la cantidad) en el comité ejecutivo, pero no los vamos a aceptar. No compartimos la forma de elección y no podemos ser responsables de esta conducción”.²⁶⁰

De acuerdo con la dinámica organizativa institucional de la UIA, el alejamiento de ADEFA no sólo tenía repercusiones en el plano de la representatividad de la entidad, ya que se alejaba del Comité Ejecutivo un sector políticamente relevante, sino que también afectaba al funcionamiento económico de la entidad. La salida de ADEFA implicaba para la UIA una pérdida de \$12.000 en conceptos de aportes realizados por la cámara empresaria. La situación de ADEFA expone que las cámaras y entidades empresarias asociadas a la UIA disponen de poder y tienen peso en las estructuras de decisión de la organización, separándose de las decisiones

²⁵⁸ Decisión tomada por ADEFA en su reunión de presidentes del 17/04/1997 y remitida a la UIA para su conocimiento en la Asamblea del 29/04/1997 donde se haría la definición de autoridades. A las automotrices les correspondían estatutariamente 7 lugares en el Consejo General de la UIA, integrado por 250 miembros.

²⁵⁹ Diario *Clarín*, 19/04/1997.

²⁶⁰ Diario *Clarín*, 19/04/1997.

tomadas por la dirigencia de la misma y asumiendo posiciones que pueden confrontar con ellas. Además, las decisiones y acciones encaradas por las cámaras asociadas son relevantes porque afectan e inciden sobre los procesos de construcción de representación y de formación de la *acción corporativa empresaria* llevados adelante por la asociación. Asimismo, evidencian cómo los dispositivos de la *lógica de los miembros* no siempre logran dar respuesta a los múltiples intereses y necesidades existentes en el seno de las asociaciones empresarias. En este caso, el intento de otorgar ciertos cargos en el Comité Ejecutivo a ADEFA no logró ser suficiente para conservar la permanencia y los aportes efectuados por la cámara empresaria en el máximo nivel de conducción de la UIA.

En cuarto lugar, vuelve al Comité Ejecutivo, luego del *impasse* de la última presidencia de Blanco Villegas, ADIMRA, la poderosa entidad metalúrgica, mediante el ingreso de Lascurain. Su regreso también se vinculó con cuestiones organizativas e institucionales de la UIA, ya que la cámara empresaria decidió afiliarse al MIN, asegurando al movimiento a partir de este momento, el apoyo a sus candidatos en los futuros procesos eleccionarios a efectuarse en la entidad fabril. Esta situación confirmaba el peso de las entidades de segundo grado afiliadas a la UIA en los procesos de toma de decisión, afectando y repercutiendo en la dinámica y organización interna de la asociación. Además, se pone de manifiesto que el Estatuto de la organización no contempla estas relaciones de fuerza y de poder que se despliegan entre los dirigentes y las cámaras afiliadas, evidenciando un alejamiento entre lo plasmado de modo formal y las dinámicas que acontecen informalmente entre los dirigentes y socios de la organización empresaria.

En quinto lugar, mantuvieron su representación mediante sus dirigentes y cámaras respectivas, el sector siderúrgico (Sergio Einaudi, CIS) y el celulósico papelerero (Massuh, Federación de la Industria Celulósica, Papeleras y Afines). El petroquímico también conservó dos representantes en la cúpula directiva, pero la CIQyP tuvo un representante, mientras que el otro correspondió al ingreso de la Cámara de Empresas Petroleras Argentinas, mediante la presencia de Aceiro. Esto es relevante porque implicaba una mayor presencia de empresas nacionales, ya que esta última cámara representa a empresas de capitales nacionales, mientras que la

primera incluye a empresas de capital tanto nacional como internacional. En sexto lugar, el rubro textil conservó la presencia de la FITA a través de un directivo de la empresa Alpargatas, e incorporó otro representante mediante la llegada de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. Por último, la industria alimenticia siguió con su presencia continuada y fuerte en la cúpula directiva a través de la COPAL y de la CIPA. En cuanto a las representaciones regionales, pese a pequeñas variaciones sostienen su filiación y representación en el Comité Ejecutivo.²⁶¹

VI.2. Estrategias conjuntas desde la dimensión organizativa y política institucional: el fortalecimiento de la *lógica de la influencia*

En el período 1997-1999, la dirigencia industrial centró las actividades de su dimensión organizativa en el plano de la *lógica corporativa*, reforzando las relaciones entre las autoridades de la UIA y sus asociados, para coordinar acciones y necesidades comunes y luego plasmarlas colectivamente en la esfera política institucional. Los mecanismos de la *lógica de los miembros* buscaron ramificarse y canalizar las necesidades de los heterogéneos integrantes de la UIA a través de las actividades desarrolladas desde sus Departamentos.

El Departamento de Relaciones Institucionales consolidó los vínculos y la fluidez del diálogo entre la dirigencia y los socios mediante actividades como jornadas, seminarios y conferencias. El objetivo era fortalecer la imagen y la actividad institucional de la organización empresaria internamente para luego proyectarla en el plano nacional.²⁶² En la misma línea, actuaron el Departamento de Economía y el de la Pequeña y Mediana Industria. El primero, focalizó su trabajo en la organización y preparación de informes para presentar en la próxima Conferencia Industrial; difundió la vigencia de las normas de comercio nacional; impulsó reuniones con distintas autoridades gubernamentales para transmitir las inquietudes del sector y sus problemas de competitividad, refiriendo a las

²⁶¹ Para las representaciones territoriales en las gestiones anteriores revisar Capítulo III, cuadro 3; Capítulo IV, cuadro 4; Capítulo V, Cuadro 6 y 7.

²⁶² Para ampliar información sobre las actividades y propuestas del Departamento de Relaciones Institucionales consultar: *Memoria UIA, 1997 y 1998*.

consecuencias de las devaluaciones en el sudeste asiático.²⁶³ El segundo, también realizó informes específicos sobre el sector y las capacidades de desempeño de las empresas PYMI.

Por su parte, el IDI, presidido por Roberto Rocca, siguiendo esta línea de trabajo, se focalizó en el seguimiento y análisis de la coyuntura macroeconómica, intensificando la difusión de los resultados al Comité Ejecutivo y a la Junta Directiva de la entidad. Este accionar buscaba que los canales intermedios de la UIA funcionasen desde una *lógica corporativa* como canalizadores de las necesidades de los asociados hacia la dirigencia de la entidad empresaria.

La nueva dirigencia asumió con el propósito de recuperar la presencia y la capacidad de negociación de la UIA en la dimensión política-institucional mediante el fortalecimiento de los mecanismos de la *lógica de la influencia*, instalando sus principales reclamos en la agenda gubernamental.²⁶⁴ Los referentes industriales buscaban extender sus pedidos a los líderes políticos de la oposición, dada la proximidad de los comicios legislativos (1997), y posteriormente presidenciales (1999). Sebastiani señalaba: “el clima preelectoral nos ayudará a instalar en la opinión pública las preocupaciones de los industriales”.²⁶⁵

De este modo, el contexto donde están inmersas las corporaciones condiciona y da forma a su accionar colectivo, ya que en este momento, la dirigencia de la UIA afirmaba que los candidatos a suceder en la presidencia a Carlos Menem serían más permeables a los reclamos y necesidades del sector industrial, con el propósito de incrementar su caudal electoral. Diego Videla manifestaba: “ningún dirigente político del espectro opositor, e incluso el propio gobierno pueden negar la importancia del sector industrial en el crecimiento, desarrollo y solución a graves problemas como el desempleo”.²⁶⁶

²⁶³ En relación con la legislación de compra nacional se informó a las empresas, a los Ministerios y a los funcionarios que realizan compras sobre la legislación vigente. Desde la Comisión de Política Industrial se trabajó sobre la implementación de políticas activas para la industria, en los problemas de competitividad y en el comportamiento macroeconómico del plan de convertibilidad.

²⁶⁴ Los reclamos centrales de la dirigencia industrial se dirigían hacia los pedidos de una política industrial activa; brindar su aval al modelo económico pero condicionado a la aplicación de retoques y políticas industriales activas; instalar en la agenda de discusión con el gobierno la paridad cambiara y sus efectos.

²⁶⁵ Diario *Clarín*, 2 de septiembre de 1997.

²⁶⁶ Diario *Clarín*, 20/03/1997.

Esta estrategia se fundamentaba en la realidad del sector industrial, que a comienzos de 1997 mostraba una importante contracción debido a la crisis del mercado interno, las elevadas tasas de interés y la apertura sin gradualismo a la competencia externa.²⁶⁷ Habían desaparecido ramas como la electrónica, y otras como la fabricación de bienes de capital y de máquinas y herramientas quedaron muy dañadas, reduciéndose a lo mínimo. Sólo se registraron avances en sectores vinculados al procesamiento de bienes primarios, basados en ventajas comparativas naturales tales como la producción de aceites y lácteos (Schvarzer, 1998; Schorr, 2004). Como señala Schvarzer, el sector fabril dejó de ser la base del liderazgo empresario a medida que fue perdiendo presencia en el producto global, y la dirección de la política económica ponía el acento en la promoción y desarrollo de otras actividades. Frente a esta situación, la estrategia de la dirigencia de la UIA apuntaba al fortalecimiento del accionar colectivo de la organización en la esfera política institucional, reforzando los mecanismos de la *lógica de la influencia*, con el propósito de recuperar la interlocución y capacidad de negociación e injerencia en la definición de políticas públicas, tanto con agentes públicos como privados.

En la IV Conferencia Industrial, realizada en septiembre de 1997, en la ciudad de Bariloche, los líderes fabriles remarcaron en sus discursos la necesidad de que el gobierno en sus últimos años implementara medidas reactivadoras para la industria. Sin renegar de las nuevas condiciones económicas imperantes a escala mundial (globalización, liberalización de los mercados, estabilidad y políticas de apertura), consideraban que el gobierno disponía de cierta capacidad de acción que debía utilizar imperiosamente para integrar competitivamente a la Argentina en el comercio internacional. Además, estas críticas se efectuaban en el marco de las repercusiones de la crisis asiática²⁶⁸ en nuestro país, pidiendo apoyos urgentes y efectivos a las exportaciones y a la producción nacional. Einaudi manifestaba:

²⁶⁷ Consultar Anexo: gráfico 5.

²⁶⁸ Entre mediados de 1997 y comienzos de 1998 hubo una serie de devaluaciones, en su mayoría en los países del sudeste asiático. La primera fue la del bath tailandés en julio de 1997. Esto hizo más competitivos los bienes de esa procedencia incrementando las dificultades de la industria local. Al respecto se puede consultar: CEPAL, 1998.

“no tenemos que tenerle miedo a las palabras, no lo tiene Estados Unidos, ni Brasil, ni Italia. Necesitamos que se den señales, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas de este país: incorporar derechos compensatorios para empresas exportadoras o importadoras en casos específicos y puntuales, apoyo para bajar las tasas de interés pensando en las PyMEs y subsidios del estado para el desarrollo de las industrias regionales”.²⁶⁹

En la misma sintonía, Roberto Rocca (grupo TECHINT)²⁷⁰ alertaba sobre el peligro de dejar todo en manos del mercado y Oscar Vicente (grupo PEREZ COMPANC), destacaba la necesidad de implementar desde el gobierno un plan de crecimiento sostenido de la economía argentina para combatir el desempleo. El titular de la UIPBA, Osvaldo Rial, sostenía que: “las pequeñas y medianas industrias necesitan ayuda financiera e incentivos para crecer”.²⁷¹

A partir de este momento y durante el transcurso del año 1998 los dirigentes industriales intensificaron sus críticas hacia el modelo económico, a través de la realización de seminarios, entre los que se destacó uno titulado “La crisis mundial y su impacto en la industria argentina”.²⁷² Su importancia radicó en la intención de los dirigentes de la UIA de poner en la agenda de discusión con el gobierno la paridad cambiaria, como un obstáculo para la competitividad del sector industrial,²⁷³ en el marco de las devaluaciones ocurridas en otros países. Sebastiani expresaba:

“no queremos ir a una devaluación pero si no se toman las medidas correctas en muy poco tiempo vamos a estar hablando del tipo de cambio. En Economía no entienden el problema, están muy sesgados a analizar la realidad exclusivamente desde el plano financiero, y la única preocupación es dar señales a los mercados de que la estabilidad no se verá afectada y que el sistema bancario está fuerte, pero también la economía real requiere que se tomen medidas, la desocupación puede volver al 18%”.²⁷⁴

Estas críticas de Sebastiani hacia el modelo debieron ser aminoradas por la pertenencia de la UIA en la esfera política-institucional a otros

²⁶⁹ Diario *La Nación*, junio 1997.

²⁷⁰ Rocca, R. (1997).

²⁷¹ Diario *Clarín*, 19/9/1997.

²⁷² *Memoria* de la UIA, 1998.

²⁷³ Informes del Departamento de Economía de la UIA señalaban que el nivel de las devaluaciones en siete países del sudeste asiático había provocado como contrapartida el aumento de las importaciones en nuestro país de los productos de ese origen, y que en ese sentido, los productos provenientes de Japón subieron en el primer cuatrimestre de 1998 un 87 por ciento con respecto al mismo período del año 1997. Consultar *Anuario* de la UIA, 1996, pp. 20-25.

²⁷⁴ *Página/12*, 21-08-1998.

ámbitos de representación empresarial, como el Grupo de los 8.²⁷⁵ Los vínculos entablados a través de la *lógica de la influencia* imponían restricciones al accionar colectivo de la entidad fabril, manifestando que la misma no disponía de la fuerza suficiente para posicionarse como un interlocutor válido en la esfera política-institucional frente a los actores públicos y privados. La dirigencia industrial estaba fragmentada sobre la conveniencia o no de continuar inserta en esta estructura empresaria, y se sumaba que otros integrantes del agrupamiento empresario no avalaban estas manifestaciones. El sector bancario, poderoso integrante del Grupo de los 8, manifestaba abiertamente su apoyo al gobierno así como su confianza sobre la solidez interna de la Argentina para afrontar la crisis. Eduardo Escassany, titular de ADEBA señalaba: “la Argentina sufre los efectos de lo que sucede en otras economías, como las de Rusia y Venezuela; pero estoy convencido de que internamente la situación es muy sólida”.²⁷⁶

Pese a esta situación, y con motivo de las celebraciones por el Día de la Industria, el 2 de septiembre de 1998, Sebastiani arremetió contra el gobierno, particularmente hacia el Ministro de Economía, Roque Fernández.²⁷⁷ El dirigente expresó:

“nuestros problemas no se resuelven con el piloto automático, necesitamos un piloto de tormentas. Ya estaba claro hace un año, que se iniciaba una época de recesión internacional, de devaluaciones, de pelea total por los mercados, de defensa del trabajo y capital de cada país, de competencia desleal. Se hizo muy poco por nuestra industria. Tal vez porque se minimizó el problema, tal vez porque se confió equivocadamente en el bendito piloto automático, tal vez porque los índices eran los correctos”.²⁷⁸

En el mismo discurso, Sebastiani señaló:

“no existe país importante en el mundo que deje expuesto el trabajo y el capital nacional a la espontaneidad de mercados internacionales cada vez más volátiles. Por ejemplo, todos los países a los que nos queremos parecer tienen aduanas que funcionan” (...) “como corolario nuestro peso se ha revaluado a un ritmo no previsto; no podemos confiar en los commodities; es riesgoso un alto nivel de dependencia del endeudamiento externo, tal cual hoy lo vivimos, es necesario prever respuestas ante la eventualidad de

²⁷⁵ Sobre el surgimiento y características del Grupo de los 8 consultar el Capítulo II, p. 82.

²⁷⁶ *Página/12*, 25-08-1998.

²⁷⁷ Tras la salida de Cavallo del Ministerio de Economía en agosto de 1996, asumió Roque Fernández y se mantuvo en el cargo hasta la finalización del mandato de Carlos Menem. Las relaciones entre los industriales y el gobierno se tensaron notablemente con su llegada.

²⁷⁸ Extracto del discurso de Sebastiani con motivo del Día de la Industria publicado en el *Diario Página/12*, 03/09/1998.

una devaluación en Brasil, si la reacción argentina no es inmediata los daños pueden ser irreparables”.²⁷⁹

El discurso del dirigente perseguía un objetivo doble: por una parte, intentar que desde el gobierno atendiesen sus reclamos, considerando la necesidad de implementar políticas industriales. Por otra parte, continuar en la línea iniciada en la IV Conferencia Industrial y mostrar a los sectores políticos opuestos al gobierno los reclamos y necesidades industriales con la finalidad de consensuar posiciones. El accionar corporativo de la dirigencia fabril buscaba su canalización en la esfera política-institucional, con el propósito de obtener respuesta a los heterogéneos y múltiples intereses que integraban a la asociación empresaria.

El Presidente de la UIA cerró su discurso apelando al Presidente de la Nación Carlos Menem:

“Señor Presidente: estamos pidiendo que cuide el trabajo y las inversiones radicadas en el país. Esto sonará a proteccionismo y molestará a los fundamentalistas del mercado que creen que la libertad económica no admite matices. En momentos de crisis, el peor de los peligros es la dependencia ideológica, esto es, de ideas desvinculadas de la realidad social, de la producción y de los mercados. Nunca más una industria argentina debe cerrar como consecuencia de la competencia desleal, las devaluaciones competitivas, o lo que es peor aún, por la negligencia de algunos funcionarios”.²⁸⁰

A pesar de los reclamos y cuestionamientos industriales, el Presidente Menem fue contundente y ratificó la política económica del gobierno:

“la crisis en Asia y Rusia es un producto de la mala administración de países con fuerte intervencionismo del Estado; esta situación refleja el agotamiento de esta política y es una extraordinaria reivindicación histórica para Argentina. La estrategia de desarrollo que hizo crisis en Asia y Rusia es, precisamente, lo que algunos políticos, economistas y ciertos empresarios sugieren como alternativa a la política del gobierno (...) este programa es irrenunciable e innegociable, no me vengan de nuevo con el cuento de las devaluaciones, ni a hablar de la sobrevaloración de la moneda argentina”.²⁸¹

Por lo tanto, los intentos de la dirigencia de la UIA por recuperar su rol de interlocutora en el plano nacional a través del impulso a la *lógica de*

²⁷⁹ Extractos del encuentro publicado en *Página/12*, *Suplemento Cash*, 03/09/1998.

²⁸⁰ Extracto del discurso de Sebastiani publicado en la página web: www.uia.org.ar y *Página/12*, 03/09/1998.

²⁸¹ Fragmentos del discurso pronunciado por el Dr. Carlos Menem en la celebración del Día de la Industria, *Página/12*, 03/09/1998.

la influencia se veía dificultado tanto por la negativa del gobierno como por la falta de apoyo de otros sectores empresarios y sociales para plegarse a sus reclamos y llevar adelante un accionar colectivo.

VI.3. Crisis en la UIA: la renuncia de Sebastiani y problemas para la *acción corporativa empresarial*

Los reclamos hechos por la dirigencia fabril sobre la necesidad de implementar medidas industrialistas se sumaban a aquellos efectuados desde la organización sobre las modificaciones a la legislación laboral. En estos últimos, los dirigentes industriales consensuaban con los líderes de las otras asociaciones empresarias nucleadas en el Grupo de los 8. Desde los comienzos de 1997, el agrupamiento empresario mantenía reuniones con la CGT para arribar a acuerdos sobre algunos aspectos de la legislación laboral. La posición empresaria fue sustentada por el proyecto de reforma laboral elaborado por el Departamento de Política Social de la UIA, y consensuado por el grupo técnico laboral de la mesa de los ocho; aprobado por las conducciones empresarias. En febrero de 1998, se presentó otro proyecto sobre legislación laboral, rechazado por los sectores empresarios, que sin embargo, fue sancionado el 3 de septiembre de 1998.²⁸²

La aprobación del proyecto involucró al Presidente de la UIA, Claudio Sebastiani, provocando una fuerte controversia interna en relación con la temática laboral. Luego de haberse manifestado contrario al proyecto de reforma laboral en discusión en el Congreso²⁸³, el 3 de septiembre de 1998 asistió a la sesión en la que se discutiría dicha reforma en su calidad de diputado por el Partido Justicialista para proporcionar al oficialismo la banca para la conformación del quórum.²⁸⁴ Esta actitud del Presidente de la

²⁸² Sobre la posición de la UIA y el G8 y especificaciones sobre los proyectos de reforma laboral, consultar *Memoria* de la UIA 1997, pp. 28 a 33 y *Memoria* de la UIA, 1998, pp. 24 a 28.

²⁸³ El 3 de septiembre de 1998 se aprobó la Ley de Reforma Laboral. El proyecto había sido acordado entre la CGT y el gobierno (particularmente con el Ministerio de Trabajo) y disponía la derogación de los contratos temporarios, la creación de un nuevo sistema de indemnizaciones por despido y la negociación colectiva por sindicatos. Para mayor información se puede consultar Ley de Reforma Laboral N° 25.250.

²⁸⁴ El oficialismo necesitaba 129 legisladores para iniciar la sesión y la única faltante fue cubierta por Sebastiani. A pesar de que el dirigente industrial votó en contra de la misma su actitud fue censurada por el resto de los integrantes de la UIA, quienes rechazaban el proyecto de reforma laboral a discutirse en la cámara de diputados. Además, señalaban que el propio Sebastiani en el Acto por el Día de la Industria había rechazado explícitamente la reforma laboral en su discurso.

UIA fue impugnada por los otros dirigentes industriales, quienes sostuvieron que la dualidad de sus funciones lo habían llevado a privilegiar su filiación partidaria por sobre los intereses industriales. Cuando Sebastiani asumió la presidencia, muchos empresarios se mostraron disconformes con la doble función que el mismo desarrollaba, ya que suponían que en algún momento podía plantearse un conflicto de intereses entre ambas actividades.

En la formación de la *acción corporativa empresaria* y en las alianzas y acuerdos que dan forma a la misma y que luego posibilitan su expresión colectiva en el ámbito político institucional, es frecuente la existencia de tensiones entre los intereses de los dirigentes, plasmados por sus pertenencias estructurales y/o posiciones ideológicas, pero que son solucionables a través de negociaciones internas. En este caso, Sebastiani había quebrado un posicionamiento político e ideológico de la dirigencia de la UIA como un bloque. Desde comienzos de la década, la reforma laboral fue solicitada como uno de los factores clave para posibilitar la reconversión de la actividad industrial a las nuevas condiciones impuestas por las reformas económicas. De este modo, la actitud del dirigente fracturó acuerdos básicos y comunes en el seno de la UIA, a partir de los cuales se articulaban y gestionaban otras alianzas internas. Esta situación evidencia que el accionar de los empresarios no sólo está regido por sus pertenencias estructurales económicas sino que los posicionamientos ideológicos de éstos desempeñan un rol clave en sus actitudes y prácticas desarrolladas (Beltrán, 2006).

Por lo tanto, si bien la estructura formal de la organización a través de su Estatuto no preveía algún tipo de sanción para situaciones de esta índole, los mecanismos informales a través de los cuales los dirigentes de la entidad fabril llevaban adelante sus negociaciones y acuerdos, daban como resultado inexorable el alejamiento del dirigente del ejercicio del máximo cargo de autoridad en la UIA. Por lo tanto, pese a los distintos sectores y apoyos que había recibido Sebastiani al momento de asumir la conducción de la central fabril, se produjo un consenso, a través del despliegue de la *lógica de los miembros* sobre la acción que debía asumir el hasta entonces Presidente de la entidad.

Con la renuncia de Sebastiani a su disposición, la dirigencia de la UIA convocó a la realización de una reunión extraordinaria que resolvió, en

principio, rechazar la decisión de su dirigente, esperando la renuncia indeclinable de Sebastiani. Para no provocar fricciones entre los integrantes de la UIA y evitar una votación a favor o en contra de su continuidad, el dirigente presentó su renuncia irrevocable. Al respecto, Álvarez Gaiani señaló: “esta decisión la tuvo que tomar para cumplir con su función de diputado. Ante ello, prefirió dar un paso al costado para no generar inconvenientes internos en la UIA”.²⁸⁵ Roberto Rocca expresó:

“no es malo que los empresarios se metan en política, pero sí que los políticos pretendan meterse en el mundo empresario. Claudio arrastra un conflicto de intereses y estalló en 24 horas. Aunque queramos defenderlo, no se puede. No cuidó las formas”.²⁸⁶

La renuncia de Sebastiani por motivos políticos marcaba un hito en la institución, ya que era la primera vez que un Vicepresidente de la UIA asumía la conducción tras la renuncia del Presidente por esta causa. Por lo tanto, siguiendo lo establecido por la reglamentación de la UIA, el Vicepresidente 1º, Álvarez Gaiani, asumió la presidencia.²⁸⁷

La llegada de Gaiani a la presidencia intensificó las tensiones entre los socios más afectados por la crisis y alineados con el MIN, y aquellos efectivamente representados por el ahora Presidente de la UIA. Un dato importante en relación con Gaiani, era que no poseía ninguna industria y que estaba abocado a la gestión empresarial (Cuadro 8). El dirigente señalaba: “cualquier empresario de primera línea puede levantar el teléfono y llamar a un ministro. El problema es que ellos no tienen tiempo o simplemente prefieren que lo haga yo”.²⁸⁸ Esta declaración del dirigente mostraba un distanciamiento entre la dirigencia y sus socios, no reconocido por las estructuras formales de la asociación. Gaiani no se perfilaba como el representante de las necesidades del conjunto industrial, particularmente de los sectores más perjudicados, sino como el vehículo para canalizar y hacer llegar al poder gubernamental las necesidades de los grandes empresarios, que ya disponían de la posibilidad para hacerlo personalmente. De este modo, la breve presidencia de Gaiani se iniciaba con un perfil definido y poco proclive a confrontar con el gobierno nacional.

²⁸⁵ Diario *Página/12*, 4/9/1998.

²⁸⁶ *Clarín*, 4/09/1998.

²⁸⁷ Véase Capítulo II, p. 95.

²⁸⁸ Diario *La Nación*, 9/9/1998.

Sin embargo, y con el propósito de no obstaculizar la tarea del nuevo Presidente, los líderes de las líneas internas, promotores del acuerdo de esta fórmula presidencial, acordaron apoyar y sostener a Gaini, aceptando que asumiera un estilo nuevo y diferente de conducción. Sebastiani había optado por polemizar con el equipo económico, contrariamente, Gaiani pretendía bajar el nivel de las críticas hacia el gobierno, con la finalidad de restablecer los vínculos con el entonces Ministro de Economía, Roque Fernández, deteriorados por los reclamos industriales y la falta de respuestas.²⁸⁹ Esta propuesta consistía en la suposición de que aminorando la confrontación con el gobierno el mismo se volvería más receptivo a los problemas y demandas industriales.

Si bien la estrategia propuesta por Gaiani implicaba una vuelta a las prácticas efectuadas por Blanco Villegas, y por ende a los mismos resultados que los obtenidos por éste, el apoyo de la dirigencia de la UIA, mostraba que privilegiaban un accionar corporativo conjunto, sosteniendo la unidad en el seno de la entidad fabril, y evitar un quiebre entre los lineamientos internos que generaría una crisis institucional y revelaría en el plano político-institucional las heterogeneidades y fragmentaciones industriales sobre las posiciones a adoptar en relación con las reformas y medidas económicas. Pese a esta estrategia, los sectores PYMI y economías regionales que habían apoyado a Sebastiani, no se retiraron de las estructuras de la entidad, poniendo de manifiesto que la situación de debilidad estructural en la que se hallaban los llevaba a permanecer en las estructuras de la entidad pese a que la dirigencia volvía a asumir un accionar alejado de las necesidades que imponía la realidad económica para estos sectores industriales.

Una de las primeras manifestaciones de Gaini como Presidente de la UIA se efectuó en referencia a la crisis desatada en el sudeste asiático y a la preocupación por la posibilidad de una devaluación del real brasileiro. El dirigente manifestó:

“la industria ve con gran preocupación la situación de Brasil, en especial por la fuga de capitales que se produjo en los últimos días. Sin embargo, la

²⁸⁹ Además de los reclamos por la reforma laboral, uno de los principales ejes de conflicto con el Ministro de Economía provenían de los desacuerdos de la dirigencia de la UIA con la reforma tributaria. Consultar: *Memoria* de la UIA, 1998.

Argentina está mucho más preparada que en el Efecto Tequila para afrontar la crisis”.²⁹⁰

Mediante esta declaración Gaiani pretendía remarcar que en el aspecto económico-financiero la economía argentina tenía una posición sólida y que los problemas de sectores específicos, denominados “sensibles”²⁹¹ se podían solucionar mediante medidas como subas en el arancel externo común (en el marco del Mercosur y particularmente en las relaciones comerciales con Brasil), la aplicación efectiva de la ley *antidumping*²⁹², medidas de protección contra la importación indiscriminada, fomento a las exportaciones a través de incentivos financieros, programas específicos para apoyar a los sectores productivos más afectados por la crisis, la devolución de créditos fiscales y del IVA a los exportadores.

En noviembre de 1998, la UIA realizó un Seminario para mostrar la situación de la industria y presentar sus propuestas para encarar un crecimiento de la actividad industrial. Este Seminario fue impulsado por la dirigencia del MIN, con el propósito de habilitar un espacio de expresión donde los sectores por él representados pudiesen manifestar sus necesidades, y al mismo tiempo, plantear las medidas que se consideraban indispensables para salir de la crisis. De este modo, los dirigentes del MIN buscaban poner en funcionamiento la *lógica de los miembros*, brindando a sus seguidores incentivos y estrategias que mostrasen su preocupación por responder a sus necesidades.

En dicha oportunidad, Álvarez Gaiani, señaló la necesidad de implementar políticas para subsanar los desequilibrios que pudieren existir en algunos sectores de actividad económica y manifestó: “la fuerte caída de los precios de nuestros productos exportables y la reducción de los precios de importación hacen fácil advertir que algunos sectores de la industria local enfrentan graves riesgos de daño”.²⁹³ A pesar de sus reclamos, el dirigente dejó en claro (para diferenciarse de su antecesor) que la Unión Industrial no

²⁹⁰ *Página/12*, 15/10/1998.

²⁹¹ Se refería a productos que veían afectada su competitividad como consecuencia de la entrada de productos importados y por las devaluaciones asiáticas.

²⁹² Para este momento, el titular de la UIA señalaba que a los reclamos efectuados desde hacía tiempo por los sectores textil e indumentaria se estaban agregando las quejas de sectores como el siderúrgico, papelería y alimenticio.

²⁹³ Fragmento del discurso publicado en *Página/12*, 15/10/1998.

pedía una devaluación, ya que era inviable para la Argentina, y que los pedidos se orientaban hacia la búsqueda de medidas que ya se hacían exitosamente en otros países. Entonces, los reclamos industriales no implicaban ni una vuelta al proteccionismo ni el pedido de revertir las medidas implementadas por el gobierno nacional. Gaiani sostenía:

“otros países y otras regiones ya aplican estas medidas, como la Unión Europea o Estados Unidos. Cuando se les afecta el mercado interno, estos países toman ciertas medidas. Entonces no vemos problemas en que nosotros hagamos lo mismo, dentro de lo autorizado por la Organización Mundial del Comercio, o sea hasta un arancel del 35%. Y hay muchos productos y posiciones arancelarias que están muy por debajo de ese 35%. Entendemos que no es proteccionista sino una medida para salvaguardar las fuentes de trabajo y las exportaciones de nuestro país de una invasión de productos del exterior.”²⁹⁴

Los reclamos de los industriales se enmarcaban en los datos difundidos por el Departamento de Economía de la UIA, que pronosticaba para el año 1999 un crecimiento de la economía de sólo el 2.5% y que la producción industrial en octubre de 1998 había tenido la caída más importante desde la recuperación del efecto tequila. El estimador mensual industrial (EMI) retrocedió en el mes de octubre un 6.4% respecto de igual mes del año 1997, y los sectores más afectados eran el textil, el automotor, la línea blanca y la industria siderúrgica, siendo la caída promedio de la industria del 10%, y en las ramas más castigadas la retracción se ubicaba entre el 20 y el 30%. Sólo habían tenido un comportamiento positivo las producciones de agroquímicos y de azúcar.²⁹⁵ A partir de esta información, en el mismo seminario, Roberto Rocca, sostuvo:

“las importaciones industriales equivalen a casi la mitad de la producción total del sector (...) Me pregunto lo que representa para la Argentina el hecho de que no pueda producir esos productos que trae de afuera, la globalización asegura cierta competitividad de la economía, pero a la vez, hay que ser muy cuidadosos. Estados Unidos y Japón lo son”.²⁹⁶

Gaiani, con la finalidad de contener a los heterogéneos intereses de los socios de la UIA y evitar que estallasen los conflictos internos en la esfera política-institucional, adoptó una estrategia oscilante. Por una parte,

²⁹⁴ Diario *Clarín*, 04/10/1998.

²⁹⁵ Informe económico del Departamento de Economía de la UIA, periodo septiembre-noviembre, 1998. Consultar *Anuario* de la UIA, 1998, 2º parte, pp. 15-18.

²⁹⁶ *Página/12* 15/10/1998.

buscó aminorar las críticas sobre el tipo de cambio, expresando su apoyo a la Convertibilidad, y evitar la confrontación con el gobierno, intentando negociaciones sectoriales con el mismo. El dirigente manifestaba: “mi estilo ha sido siempre negociador, de diálogo con dureza pero ante las autoridades (...) nunca he manejado el estilo de violencia de una crítica severa”.²⁹⁷ Por otra parte, reforzaba los reclamos puntuales para satisfacer a los sectores industriales afectados por la falta de medidas concretas, la continuidad del ingreso de bienes importados y la retracción de la actividad industrial. En esta dirección se dio a conocer un informe del Departamento de Economía de la UIA que destacaba:

“el plan de convertibilidad, con virtudes más que evidentes, ha generado condiciones de desarrollo desequilibradas en los distintos sectores de la economía. La rentabilidad de la industria en los últimos años con respecto a la de los servicios fue muy baja, poniendo en evidencia esta situación”.²⁹⁸

Para subsanar esta situación, el informe proponía el siguiente conjunto de medidas:²⁹⁹

- a) luchar contra la evasión fiscal y limitar el nivel del gasto y del endeudamiento público.
- b) reducir los aportes patronales para los sectores transables; posponer la aplicación del impuesto a los intereses; suprimir o reducir la alícuota del impuesto a la renta mínima presunta.
- c) regularizar y acelerar la devolución de los créditos por IVA y reintegros; pasado un plazo de 20 días los exportadores quedarían habilitados para aplicar el crédito a sus obligaciones o deudas con la AFIP.
- d) promocionar medidas de financiamiento a las exportaciones y negociar con los países socios del Mercosur la suba del arancel externo común.
- e) fijar precios indicativos y restricciones sobre las importaciones de países que no sean miembros de la Organización Mundial del Comercio.

²⁹⁷ *Página/12*, 23/11/1998.

²⁹⁸ *Página/12*, 23/11/1998.

²⁹⁹ *Medidas para Enfrentar la Crisis, Aumentar la Competitividad y Preservar los Mercados*, Documento de la Unión Industrial Argentina, Septiembre de 1998.

- f) prorrogar los contratos laborales promovidos, brindar un plazo de 30 a 60 días para regularizar el trabajo en negro en aquellas empresas que tuvieran menos de 40 trabajadores y derogar los estatutos especiales. Estos últimos reclamos estaban fuertemente vinculados con la sanción y aprobación de la Reforma Laboral ampliamente rechazada por los sectores industriales.

Tanto Sebastiani como Gaiani habían privilegiado interactuar con el gobierno y sostener los vínculos con otras asociaciones empresarias en el Grupo de los 8, frente a la posibilidad de que la UIA quedase excluida como interlocutora. Así, su accionar se centró en reclamos puntuales al gobierno, sin cuestionar abiertamente la paridad cambiaria. Esta estrategia de la dirigencia de la UIA encontró su punto de quiebre en los inicios de 1999. La crisis brasileña³⁰⁰ que implicó la devaluación del real en enero de dicho año, puso en escena las discusiones sobre un posible abandono de la convertibilidad y llevó a que distintos dirigentes de la UIA comenzaran a expresarse sobre la necesidad de superar la crisis económica y social del país, trascendiendo la situación industrial.³⁰¹

A partir de la dimensión organizativa-institucional, y buscando fundamentalmente instalar sus reclamos en el plano político-institucional, la dirigencia de la UIA, particularmente los sectores asociados al MIN, habían organizado una Jornada de Reflexión Nacional, el 23 de marzo de 1999. Los dirigentes industriales reflexionaron sobre la salida a la crisis, la modificación en el tipo de cambio, la reducción de los aportes patronales, la devolución de créditos por IVA, el financiamiento a las exportaciones, mayor control de la Aduana y una revisión arancelaria. Los reclamos por modificar el tipo de cambio provinieron principalmente de los dirigentes del MIN, particularmente de su líder y Secretario de la entidad, Ignacio De

³⁰⁰ Consultar Peralta Ramos (2007), Sidicaro (2002), Schorr (2004).

³⁰¹ Frente a esto, los empresarios profundizaron sus críticas hacia la política económica y el tipo de cambio, ya que Brasil era el principal socio comercial de la Argentina y el primer destino de las exportaciones. La dirigencia de la UIA reaccionó a través de la intensificación de las demandas que ya venía realizando sobre la rebaja en los aportes patronales y la suba en los aranceles externos. Estos reclamos fueron desestimados por el Ministerio de Economía, deteriorando la relación con el gobierno y profundizando simultáneamente un acercamiento de los industriales hacia los líderes políticos de la oposición, particularmente de la Alianza.

Mendiguren, Federico Kindgard y Leopoldo Orsay.³⁰² Además, se remarcaba que los principales afectados por la crisis eran los sectores de producción de bienes durables y no durables, bienes finales y bienes de capital. Asimismo, manifestaban quejas los sectores que estaban experimentando dificultades para exportar.³⁰³

Esta Asamblea se convirtió en un punto de inflexión para la organización de la *acción corporativa empresaria* en el seno de la UIA, ya que se fortaleció la alianza de los grandes industriales con el MIN que llevó a la presidencia a Sebastiani, centrando sus reclamos en las modificaciones al modelo y la urgencia en generar un proyecto nacional-industrial; acciones posibles debido al fuerte período de crisis por el cual atravesaba el país. De este modo, en la dimensión organizativa-institucional la dirigencia fabril fortaleció los dispositivos de la *lógica de los miembros* para favorecer el armado de la *acción corporativa empresaria*. A partir de estas acciones, la UIA articuló su acción colectiva, y la expresó frente a distintos actores intervinientes mediante la *lógica de la influencia* en la dimensión política-institucional, favorecida por las características del contexto en el cual se hallaba imbricada. Un dato que pone de relieve la reorganización en la asociación empresaria es la ausencia del Presidente de la UIA en la Asamblea, quien no quería formar parte de un evento que tendría como uno de sus ejes principales cuestionar la continuidad de la paridad cambiaria, uno de los puntos incuestionables para el gobierno. Desde la visión de Gaiani, existían diversas opiniones en torno al abandono o no de la convertibilidad que debían ser objeto de un debate serio en el seno de la UIA.³⁰⁴

³⁰² Los mencionados dirigentes remarcaban la necesidad de repensar el valor de la moneda, y las evidencias de que el modelo ya no servía porque había cumplido con su principal objetivo, la contención de la inflación.

³⁰³ En la Jornada de Reflexión Nacional, realizada en marzo de 1999, los datos expuestos por los industriales contrarios al modelo económico eran contundentes. Así, Mauricio Naiberger, de indumentaria remarcaba que de las 5500 empresas del rubro quedaban menos de 4000, que las importaciones habían crecido 9700%. De maquinas-herramientas, Abelardo Lago señalaba que el sector estaba en plena extinción y que durante 1999 se había perdido el 3% de los puestos de trabajo. Manfredo Arheit de instrumentos de medición descargaba sus criticas contra la Aduana al afirmar el 50% de lo que entra al país está en condiciones irregulares y Jorge Zorreguieta, azúcar, señalaba que había acumulación de stock porque no eran viables las exportaciones. Para consultar la totalidad de las declaraciones, ver Diario *Clarín*, 15/3/1999 al 23/3/1999 y *Página/12*, 24/3/1999.

³⁰⁴ Información brindada a la autora por un industrial entrevistado perteneciente al sector yerbatero, el 02/07/2007.

Los resultados de las presentaciones hechas por los industriales en la Asamblea fueron recopilados en un documento elaborado por el Departamento de Economía de la UIA, titulado “La Realidad Industrial” que tuvo como finalidad ser presentado ante las autoridades nacionales. Además de presentar la situación sectorial y regional, el informe proponía un conjunto de medidas para atenuar los efectos de la crisis internacional sobre el aparato productivo. Entre las principales conclusiones se destacaban: a) caída del 20% en el nivel de actividad industrial; b) caída de las exportaciones de origen manufacturero; c) crecimiento de la desocupación; encarecimiento del crédito y dificultades en el acceso; d) pérdida de competitividad y cierre de establecimientos; e) creciente extranjerización³⁰⁵ de la economía, entre las más importantes.³⁰⁶

En relación con la masiva venta de empresas nacionales,³⁰⁷ las explicaciones de la dirigencia industrial se centraban en que en el contexto de apertura de la economía, las empresas nacionales debían llevar adelante inversiones en tecnología de última generación y que para esto debían recurrir a un financiamiento de altísimo interés que incrementaba enormemente sus costos, dificultando la competencia y haciendo más viable la opción de la venta de empresas.³⁰⁸ Ignacio De Mendiguren³⁰⁹ explicaba este fenómeno del siguiente modo:

“las ventas se hacen porque no hay modelo. Ante una situación de competencia tan difícil los empresarios industriales no reciben señales del Estado de que la producción sea una prioridad. Si el gobierno desarrollara políticas activas que nos guiaran hacia un modelo industrial con identidad nacional, los industriales nacionales seríamos los primeros en invertir y encolumnarlos tras este proyecto.”³¹⁰

³⁰⁵ El proceso de extranjerización venía tomando dinamismo desde 1993, momento en el que se había vendido el 80% de los 18.173 millones de dólares recaudados por la privatización de empresas públicas. Luego, este proceso se profundizó en 1997 cuando lo que había comenzado con la industria manufacturera y los sectores primarios se extendió a todos los rubros de la economía. Información del Centro de Estudios para la Producción, Secretaría de Industria, diciembre 1998.

³⁰⁶ Para ampliar información sobre los resultados de la Asamblea, propuestas y causas de la crisis, consultar el *Anuario* de la UIA, 1999, segunda parte, pp. 1-12.

³⁰⁷ Sobre las ventas de empresas en los años noventa se puede consultar Schorr (2004).

³⁰⁸ El Centro de Estudios para el Desarrollo mostraba en informes del año 1998 que la industria manufacturera nacional tenía un promedio de ganancias del 1,8% sobre ventas, mucho menos que el 5% que ganan en Brasil y del 6% que registran como utilidades en Estados Unidos.

³⁰⁹ El Secretario de la UIA había vendido la empresa del rubro textil Coniglio al grupo Exxel.

³¹⁰ *Diario Página/12*, 18/12/1998.

La situación expuesta en la Asamblea tuvo como resultado el endurecimiento de las posiciones de la dirigencia industrial y la presentación de reclamos ante el Ministro de Economía, Roque Fernández, y los referentes económicos de los candidatos presidenciables para octubre de 1999: Luis Machinea por la Alianza y Jorge Remes Lenicov por el duhaldismo³¹¹ Es importante resaltar que el economista de la Alianza, era simultáneamente el director del IDI-UIA, mostrando que los vínculos de las corporaciones empresarias entablados en la esfera política-institucional contribuyen en las alianzas y apoyos que las mismas puedan brindar a los actores intervinientes en ella. Además, su posible llegada al poder presentaba a la UIA la posibilidad de contar con participación e influencia en la elaboración de una política industrial.³¹²

La visión que acompañaba a los líderes industriales era que debían aprovechar la oportunidad que les abría el contexto político-nacional para recuperar su peso como un actor político relevante, luego de prácticamente una década signada por la pérdida de injerencia de la dirigencia de la UIA en la definición de las políticas públicas y en las negociaciones con el gobierno. De este modo, el accionar de la dirigencia fabril se centraba en instalar a través de la *lógica de la influencia* los reclamos y necesidades del sector industrial en los actores intervinientes en la esfera política-institucional.

³¹¹ La decisión de la UIA de dirigir sus reclamos hacia los futuros posibles Ministros de Economía y no hacia el actual se debían no sólo al escaso tiempo de gestión que le quedaba al entonces Ministro, sino a la dureza con la que éste se dirigía hacia los industriales. En declaraciones brindadas al Diario *Clarín*, el Ministro había señalado que “aquellos empresarios que no fueron capaces de llevar adelante una empresa competitiva, tratan de lograr a través de un mecanismo corporativo protección o algún tipo de subsidio. Son los que hacen las declaraciones altisonantes, los que piden protección y los que piden la prebenda. El 95% de las empresas goza de buena salud y el 5% restante que murió, es del pasado y es ineficiente”. Diario *Clarín*, 13/2/1999.

³¹² El economista participó de la última Conferencia Industrial y formó parte de distintos seminarios organizados por la UIA en los cuales centraba sus exposiciones sobre la necesidad de implementar políticas industriales activas, fomentar las exportaciones fabriles e insistir sobre el necesario apoyo a las pequeñas y medianas empresas industriales. Sobre las propuestas del economista se puede consultar: Diamand y Nochteff (1999).

VI.4. Un nuevo período electoral: redefiniendo la heterogeneidad para fortalecer la *acción corporativa empresaria*

En abril de 1999, la UIA llevaría adelante un nuevo proceso electoral. Los obstáculos principales para consensuar una lista de unidad provenían de los integrantes del MIN, que rechazaban la permanencia de Gaiani al frente de la entidad. Argumentaban que implicaba una pérdida de capacidad de presión para la UIA, la continuidad de un patrón negociador con el gobierno y el modelo económico que no se ajustaba a la coyuntura que atravesaba el país, particularmente la industria. Asimismo, los líderes industriales que habían manifestado su desacuerdo en la Asamblea estaban disconformes con los resultados de la gestión de Gaiani y sostenían que la coyuntura nacional, caracterizada por los procesos electorales, brindaba el marco propicio para plantear con fuerza los reclamos industriales.

Federico Kindgard expresaba:

“la industria necesita una dirigencia capaz de plantear con coherencia y empeño los reclamos de todos los sectores industriales, fortaleciendo a la industria como el motor para el necesario despegue y crecimiento que requiere la Argentina”.³¹³

De este modo, los líderes del MIN pretendían que el nuevo Presidente fuera efectivamente capaz de posicionar a la UIA como un interlocutor válido en la arena política institucional, instalando en la agenda del último año de la gestión de Menem, pero particularmente en la del futuro gobierno, las necesidades de la industria y su rol fundamental en el desarrollo del país.

En estas elecciones, el principal problema para los dirigentes del MIN estaba en que el último presidente electo, Sebastiani, pertenecía a ese movimiento. El acuerdo de alternancia establecido por los líderes industriales en 1997, impedía que el máximo dirigente perteneciese nuevamente al MIN; estipulando que proviniese del MIA. La necesidad que la *acción corporativa empresaria* articulase las heterogeneidades internas, obligaba a la dirigencia industrial a entablar acuerdos y negociaciones con la

³¹³ Diario *Clarín*, 19/03/1999.

finalidad de evitar un quiebre interno en la organización, obligándolos a confrontar en elecciones internas.

Frente a esta situación, los industriales alineados en el MIA y partidarios de Álvarez Gaiani tenían posiciones enfrentadas y disentían sobre la estrategia a adoptar. Por una parte, algunos ejecutivos de las compañías de origen extranjero³¹⁴ se oponían a que Gaiani continuase en la conducción de la UIA reteniendo simultáneamente el cargo de Presidente de la COPAL; mientras que otras empresas extranjeras³¹⁵ analizaban la posibilidad de retirarse de la UIA. Por otra parte, los dirigentes de compañías nacionales como Hugo D'Alessandro (Arcor) y Diego Videla (Yerbatera Misiones S.A.) consideraban posible que Gaiani asumiera la conducción de ambas entidades.³¹⁶ Las posiciones de los representantes de las empresas extranjeras, se relacionaban fundamentalmente con el cambio que se avizoraba en las estrategias y discursos de los líderes industriales del MIN, tendientes a cuestionar el modelo económico y demandar al gobierno y a los actores políticos por la implementación de políticas de corte más industrial.

De este modo, las presiones de la COPAL para que Gaiani renunciase a la presidencia de la central fabril, se debían al rechazo de las posiciones "proindustrialistas" enarboladas por los dirigentes del MIN en el seno de la UIA, que entraban en contradicción con la posición más liberal que caracterizaba a la entidad alimenticia. La decisión de Gaiani de renunciar a la conducción de la UIA se debió a la puja de intereses que atravesaba a la COPAL (entidad a la cual pertenecía desde su fundación), y al enfrentamiento que sus integrantes mantenían en la UIA con los sectores del MIN, encabezados por Ignacio De Mendiguren y Sergio Einaudi, partidarios del endurecimiento de la posición de la dirigencia de la UIA, en sintonía con la crisis del sector.

Por otra parte, las últimas acciones emprendidas por los líderes del MIN habían contado con el aval de gran parte de los asociados de la

³¹⁴ Pese a no formar parte del Comité Ejecutivo de la entidad se encontraban en esta posición los directivos de Terrabusi, Bagley y distintos frigoríficos.

³¹⁵ Se hace referencia a empresas extranjeras como Coca-Cola, Cargill y algunas empresas aceiteras.

³¹⁶ Cuando Álvarez Gaiani asumió en reemplazo de Sebastiani no dejó su cargo como presidente de la entidad, uno de los obstáculos al momento de disputar con Sebastiani la presidencia de la UIA. De este modo, su permanencia en la COPAL era incuestionable pero se planteaba la posición a tomar en caso de acceder a la conducción de la central fabril.

entidad,³¹⁷ haciendo que su posición se convirtiese en hegemónica. En este sentido, la pertenencia de Gaiani a la COPAL y a la UIA simultáneamente daba cuenta de un conflicto de intereses, entre las tradicionales posiciones liberales de la cámara empresaria alimenticia y la nueva estrategia industrialista que tomaba lugar en la central fabril. Frente a esta situación, la decisión de Gaini fue renunciar a su continuidad en la presidencia de la UIA argumentando: “consideré fracasada mi labor ante el Ministerio de Economía. Tengo que reconocer que el equipo económico no le ha dado importancia a planteos que hizo la UIA desde septiembre del año pasado”.³¹⁸ Pese a esta justificación del dirigente, el conflicto ideológico entre las cámaras empresarias a las que pertenecía, así como sus tradicionales posiciones fueron clave al momento de definir su renuncia a la presidencia de la central fabril. De este modo, las prácticas cotidianas de los dirigentes así como sus posicionamientos políticos e ideológicos tienen incidencia sobre sus acciones y decisiones en sus funciones como líderes empresarios.

En este contexto, se manifestaron dispuestos a sucederlo en la conducción, Osvaldo Rial, Presidente de la Unión Industrial Bonaerense, Vicepresidente de la UIA y miembro del MIA, y José Ignacio De Mendiguren, titular del MIN y Secretario de la entidad industrial. La candidatura de este último no pudo prosperar ya que su filiación al MIN violaba el acuerdo de alternancia. Por lo tanto, Osvaldo Rial, candidato propuesto por Álvarez Gaiani y aceptado por los dirigentes del MIN se perfilaba como el líder para encabezar la lista de unidad en las elecciones de abril de 1999.

Finalmente, en una reunión de Comité Ejecutivo se definió que Osvaldo Rial asumiese el puesto de presidente, demostrando que pese a las diferencias entre el MIA y el MIN y de las negociaciones sobre la constitución de la lista, los líderes industriales confirmaban la decisión de actuar conjuntamente con la finalidad de fortalecer internamente a la corporación, fomentando los acuerdos y la articulación de la *acción corporativa empresaria*, única manera de reposicionarse colectivamente en

³¹⁷ Esto se reflejaba en la participación que había tenido la Asamblea, organizada fundamentalmente por la dirigencia del MIN. Esta Asamblea contó con la presencia de 400 empresarios de todos los sectores y de 17 provincias. Consultar: *Anuario* de la UIA, 1999, segunda parte, p. 11.

³¹⁸ *Diario Clarín*, 22/3/1999.

la esfera política-institucional. Al llegar la finalización de los '90, las distintas voces de la UIA coincidieron en unificar posiciones actuando desde la dimensión interna de la asociación, con la finalidad de obtener por medio de la *lógica de la influencia*, respuesta a sus demandas en el plano político-institucional, frente a otras asociaciones empresarias, y particularmente a los agentes estatales.

En este período, las prácticas cotidianas de los dirigentes y sus posicionamientos estructurales, políticos e ideológicos han incidido sobre sus decisiones en tanto líderes empresarios. En la presidencia de Sebastiani-Gaiani emergieron con claridad los conflictos que surgen de los múltiples posicionamientos de los dirigentes empresarios, ocasionado tensiones entre la representación de los intereses de los empresarios y los intereses de los dirigentes como “dirigentes profesionales.”³¹⁹

³¹⁹ Sobre las tensiones entre las funciones de los dirigentes se puede consultar el análisis de Murillo (2008) para el estudio de los sindicatos.

Capítulo VII

Del apoyo crítico a los reclamos: fortalecimiento de la *acción corporativa empresaria* y su expresión colectiva en la esfera política institucional (Abril 1999-Abril 2001)

VII.1. Continuidades en la conformación del Comité Ejecutivo: fortalecimiento de la *acción corporativa empresaria*

Oswaldo Rial asumió como titular de la UIA el 30 de abril de 1999, marcando el inicio de una nueva etapa en la vida política de la entidad, que se cristalizará en los cambios implementados por la dirigencia fabril en el accionar colectivo de la corporación empresaria en la esfera política-institucional.

Los máximos líderes de la cúpula directiva pretendían que la gestión de Rial, construida a partir de los consensos y negociaciones internos entre los distintos sectores industriales, se basara en el cuestionamiento hacia la continuidad y profundización del modelo económico, y en la defensa de los intereses del conjunto industrial. Con motivo de su asunción y reflejando esta necesidad, el dirigente expresaba:

“La UIA entiende que el desarrollo del país requiere del crecimiento de todos los sectores industriales, tanto de las grandes empresas como de las PyMIs. Pero también la UIA debe ser más enfática en sus posiciones de resguardo de la pequeña y mediana empresa, ya que éstas han sido las más castigadas durante estos años”.³²⁰

La conformación del Comité Ejecutivo fue producto de los acuerdos entablados por la dirigencia de los lineamientos internos de la UIA, el MIA y el MIN (Figura 7). Fruto del acuerdo de alternancia, el MIA debía designar un candidato para Presidente y la renuncia de Gaiani al cargo había complicado la situación del agrupamiento. Esto era así, ya que la nueva relación de fuerzas que se forjaba en la entidad fabril, hacía que el MIN contase con la suficiente capacidad de veto sobre los posibles nombres que presentase el MIA. De este modo, la designación de Rial como candidato y el aval dado por Gaini buscaban responder a esta necesidad. La trayectoria corporativa de Rial en el ámbito empresario era reconocida por todos los integrantes de la UIA y las actividades llevadas adelante por la UIPBA, entidad presidida por el dirigente, le otorgaban consenso, fundamentalmente desde los integrantes del MIN. En la entidad fabril señalaban:

“Rial contaba con el visto bueno del conjunto industrial, perteneciente al sector PYME y fabricante de ventiladores en su fábrica de Tigre. Llegaba a

³²⁰ *Anuario* de la UIA, 1999, primera parte, p. 4.

la presidencia de la UIA por su honradez y trabajo previo en la función gremial empresaria. Más allá de las diferencias de algunos integrantes del MIA, principalmente alimenticios, por la fuerte inserción PYMI del dirigente, nadie podía cuestionar su capacidad para llevar adelante la gestión de la UIA en un contexto turbulento”.³²¹

Estos rasgos fueron decisivos para aglutinar a los máximos líderes industriales en torno al nombramiento de Rial, con el propósito de comenzar a fortalecer la construcción de nuevas alianzas internas que mediante la formación de la *acción corporativa empresaria* reflejasen el nuevo posicionamiento y accionar de la dirigencia fabril en la esfera política-institucional. Además, fue clave en su nombramiento, el aval otorgado por los líderes de grandes empresas y grupos económicos, integrantes del Comité Ejecutivo de la UIA, entre los que se destacan desde el MIN, Sergio Einaudi (TECHINT), Guillermo Gotelli (Alpargatas), Luis M. Blaquier (Ingenio Ledesma), Fragueyro (ACINDAR), Héctor Massuh (Massuh S.A.). Desde el MIA, fue decisivo el aval de Hugo D’Alessandro (Arcor SAIC) y de su máximo referente, Diego Videla. Lo que distinguió a los apoyos brindados a la gestión de Rial, era que el mismo contaba con el aval de las empresas grandes, medianas y pequeñas de capital nacional, al tiempo que disentían con su llegada los referentes de las empresas multinacionales, más allá de su pertenencia a sectores específicos de actividad.

Los apoyos de grandes empresarios nacionales con los que contó Rial se vinculaban con la estrategia de los mismos de abandonar definitivamente su apoyo casi incondicional, desde inicios de los ’90 y hasta aproximadamente 1997, a las políticas de privatizaciones, apertura y reforma del Estado.³²² A partir de 1997, ciertos cambios en el contexto macroeconómico como la suba del gasto público, el ingreso en una fase recesiva desde 1998 y las presiones desde el ámbito gubernamental para habilitar otra reelección de Carlos Menem, impulsó a los empresarios a modificar sus estrategias en pos de cambiar algunos aspectos.³²³ Además, los cambios en la inserción estructural de muchos grupos económicos, especialmente aquellos vinculados con las privatizaciones de empresas de

³²¹ Información brindada a la autora por un industrial, integrante del Comité de Encuadramiento de la UIA, perteneciente al sector metalúrgico y miembro de ADIMRA, entrevistado el 12/08/2008.

³²² Estos apoyos de la dirigencia de la UIA quedaron manifiestos en el período 1993-1997 cuando Blanco Villegas dirigió los destinos de la entidad fabril. Al respecto consultar Capítulo V.

³²³ Sobre estas cuestiones se puede consultar Revista *Mercado*, ediciones 1998-1999.

servicios públicos fortalecía este viraje de estrategia.³²⁴ Desde el grupo TECHINT señalaban:

“había un encandilamiento por las privatizaciones y no se vio que se sacrificaba trabajo argentino en nombre de un dogma globalizador. Lamentablemente no quedan casi empresarios argentinos que hayan entrado en las privatizaciones y sigan en esas empresas”.³²⁵

Por otra parte, las empresas de servicios con fuerte capacidad de *lobby* frente a los agentes gubernamentales, no disponían de representación en el Comité Ejecutivo de la UIA, haciendo que las relaciones de poder pasaran por fuera de las estructuras de la corporación fabril. Desde el Comité de Encuadramiento de la UIA explicaban: “se cometió el error de excluir a las empresas de servicios y esto aceleró el proceso opuesto al que se buscaba: que las empresas extranjeras arrasaran con todos los focos de poder”.³²⁶

Fruto de esta situación, la dirigencia industrial buscaba recuperar para la corporación, tanto su capacidad como entidad gremial y representativa del empresariado industrial, como su capacidad de presión y negociación en la arena política-institucional. Sin embargo, y pese a lo expuesto desde la dirigencia de la entidad fabril, también cabe señalar que esta falta de inserción en las estructuras de la UIA de las empresas de servicios facilitó el cambio de estrategia de la cúpula industrial. Durante la mayor parte de los '90, las empresas nacionales fueron casi desapareciendo y esta situación allanó el camino a las compañías extranjeras, principalmente a las privatizadas y a los bancos, para desarrollar un poder de influencia y una capacidad de *lobby* ante el Estado. Sin embargo, este poder que tenían en el plano político institucional no fue trasladado a las entidades gremiales empresarias, en este caso, a la UIA. La estrategia de las privatizadas y de los bancos fue dejar en manos de sus delegaciones diplomáticas la gestión por sus intereses. El error de esta estrategia es que estas entidades intermedias a las cuales delegaban su representación no

³²⁴ Consultar Capítulo VI, Basualdo (1997), Schorr (2005).

³²⁵ Información provista a la autora por una entrevista al gerente de relaciones institucionales del grupo TECHINT, 05/05/2007.

³²⁶ Información brindada a la autora por un dirigente industrial perteneciente al Comité de Encuadramiento de la UIA, 09/10/2007.

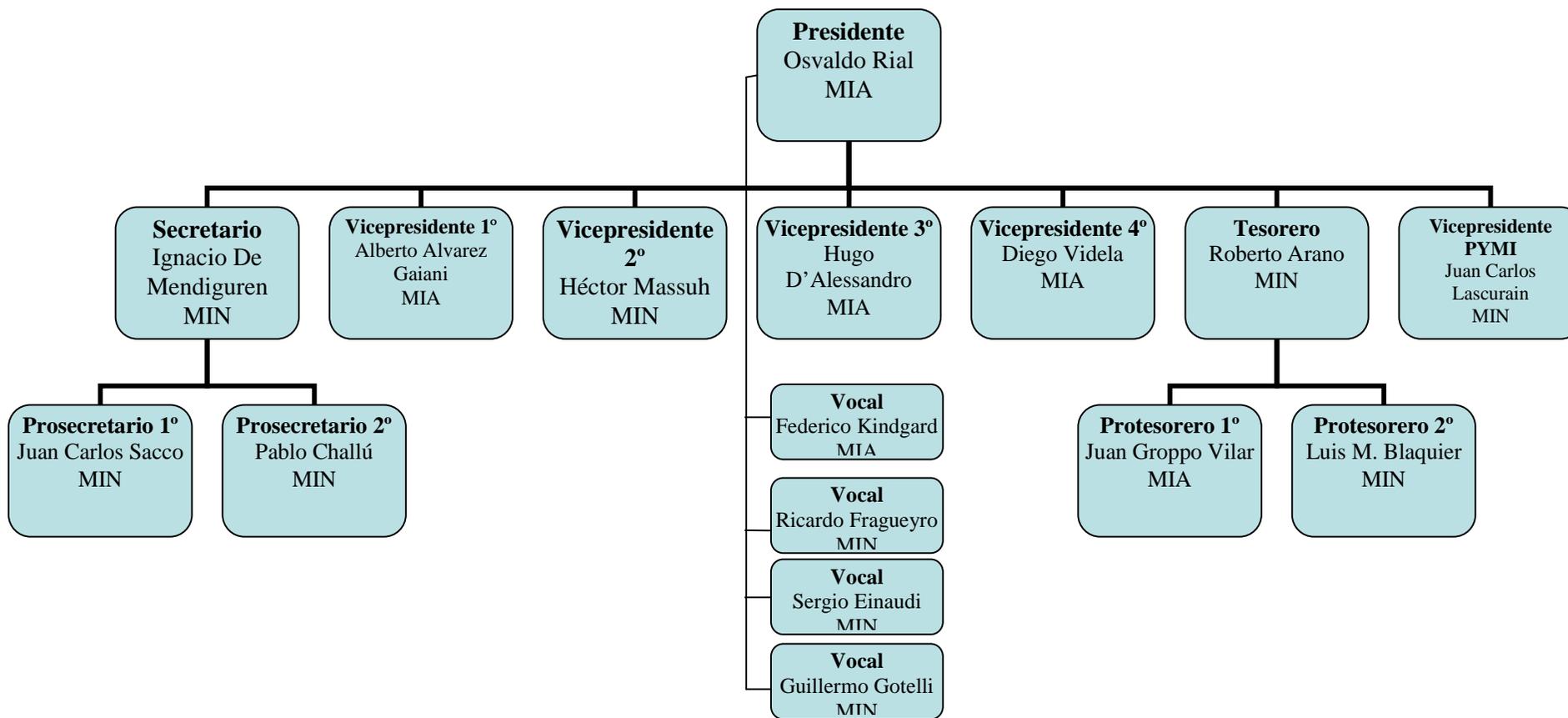
contaban en nuestro país con influencia en la opinión pública y en las exigencias cortoplacistas de los gobiernos.³²⁷

Esta situación posibilita comprender de qué manera, la dirigencia fabril comprendió que pese a su debilidad estructural en relación con la de privatizadas y bancos, contaba con una estructura institucional y gremial a través de la cual podía articular un discurso con llegada a los sectores sociales y económicos más desfavorecidos por el modelo. Por lo tanto, a partir de 1999, el grupo reducido de grandes empresas y grupos económicos nacionales pudieron articular un discurso centrado en las críticas a la convertibilidad y sus consecuencias sociales y económicas.

Por otra parte, la composición de este Comité Ejecutivo con respecto a las anteriores tuvo una particularidad y se vinculó con la permanencia de los dirigentes en el cuerpo de conducción (Cuadro 9). De 16 cargos que se sometieron a elección, 13 fueron ocupados por los mismos dirigentes que habían pertenecido a la cúpula directiva en el período 1997-1999, reflejando una permanencia del 81,25% de la dirigencia. Solamente 2 dirigentes (Roberto Arano y Juan Carlos Sacco) no habían formado previamente parte del Comité Ejecutivo y 1 (Federico Kindgard) participó en la formación dirigencial de los períodos previos. De este modo, se consolidó la tendencia en la UIA a la permanencia de sus dirigentes, evitando la renovación e incorporación de nuevos integrantes a su máxima estructura decisoria. Además, esta situación refleja que la dirigencia de la UIA privilegió para la conformación de la *acción corporativa empresaria* el establecimiento de consensos y negociaciones para fomentar la cohesión interna, y de este modo, facilitar el accionar colectivo de la corporación.

³²⁷ En la Revista *Mercado*, edición de noviembre de 2002, dirigentes de empresas privatizadas como Telefónica se manifiestan en esta dirección.

Figura 7: Composición del Comité Ejecutivo de la UIA en el período Abril 1999-Abril 2001³²⁸



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la *Memoria* de la UIA (1999, 2000), *Anuario* de la UIA (1999, 2000 y 2001). *Clarín* y *La Nación* (marzo-abril 1999).

³²⁸ En este Comité Ejecutivo se incorporaron 6 vocales suplentes: Héctor Mendez (Contenedores Argentinos S.A.); Horacio Martínez (Astilleros Argentinos Río de la Plata S.A.); Jorge Basso Dastugue (Nobleza Piccardo SAICyF), Guillermo Khuk (Socma Alimentos S.A., Grupo SOCMA), Vincenzo Barello (Fiat Argentina S.A.), Raúl Fiscalini (Astra CAPSA).

Cuadro 9: Trayectorias Corporativas de los integrantes del Comité Ejecutivo en el período Abril 1999- Abril 2001.

Dirigente	Inserción Estructural Económica	Empresa	Actividad Gremial Empresaria	Cámara Empresaria de Pertenencia	Actividad Gremial en la UIA
Oswaldo Rial	Industria metalúrgica	Establecimiento Metalúrgico Herramental S.A.	Presidente de la UIPBA	UIPBA	Integrante del Consejo General (1991-1997) y suplente de la Junta Directiva (1993-1995) Comité Ejecutivo: Vicepresidente 2º(1997-1999)
José Ignacio De Mendiguren	Industria textil	KickFrance S.A.	Integrante de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria y de la Unión Industrial de San Luis	Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria.	Integrante del Consejo General (1991-1993; 1996-1997). Comité Ejecutivo: Secretario (1997-1999)
Juan Groppo Vilar	Industria Petroquímica	Petroquímica Río Tercero S.A.	Integrante de la CIQyP	CIQyP	Integrante del Consejo General (1993-1995) Comité Ejecutivo: Tesorero (1995-1999)
Alberto Alvarez Gaiani ³²⁹	Industria Alimenticia	No era dueña ni directivo de empresa.	Presidente de la COPAL	COPAL	Integrante de la Junta Directiva (1983-1995) y del Consejo General (1983-1995) Pte. del departamento de la pequeña y mediana industria (1991-1995) Comité Ejecutivo: Vicepresidente 2º (1995-1997); Vicepte. 1º (1997-1999)
Roberto Arano	Industria Azucarera	Ingenio La Corona	Integrante de la AIPBA	AIPBA	Integrante del Consejo General (1985-1999) y de la Junta Directiva (1987-1989 y 1991-1999); suplente de la Junta Directiva (1989-1991). Pte. del departamento de economía (1991-1999).
Hugo D'Alessandro	Industria Alimenticia	Arcor S.A.I.C.	Presidente de la Unión Industrial de Córdoba. Integrante de la CIPA.	Unión Industrial de Córdoba. CIPA y COPAL.	Comité Ejecutivo: Vicepresidente 4º (1991-1993 y 1995-1997); Prosecretario 2º (1993-1995); Vicepresidente 3º (1997-1999) Integrante del Consejo General (1981-1995) y de la Junta Directiva (1991-1995).
Héctor Massuh	Industria celulósica-papelera.	Massuh S.A.(Grupo MASSUH)	Integrante de la Federación de Industrias Celulósicas Papeleras y Afines.	Federación de Industrias Celulósicas, Papeleras y Afines.	Comité Ejecutivo: Vicepresidente 4º (1987-1989 y 1997-1999); Vicepresidente 1º (1989-1993);Vocal (1995-1997); Integrante de la Junta Directiva (1987-1991) y del Consejo General (1987-1991; 1993-1995).
Juan Carlos Sacco	Industria Gráfica	Impresoras Argentinas S.A.	Integrante de la Cámara Argentina de Fabricantes de Formularios Continuos y Valores (1982-1987), de la FAIGA y de CONLATINGRAF	FAIGA	Integrante del Consejo General (1995-1999) y de la Junta Directiva (1995-1999)
Diego Videla	Industria	Yerbatera Misiones	Dirigente de la Unión Industrial	Unión Industrial	Secretario del departamento de legislación (1991-

³²⁹ Sobre la situación de Álvarez Gaini consultar Capítulo V, p.197.

	Alimenticia	S.A.	de la Ciudad de Buenos Aires. Integrante de la COPAL	de la Ciudad de Buenos Aires. COPAL	1993). Pte. departamento de relaciones internacionales (1993-1995). Integrante de la Junta Directiva (1989-1995) y del Consejo General (1989-1995). Comité Ejecutivo: Secretario (1995-1997); Prosecretario 1° (1997-1999)
Luis María Blaquier	Industria Alimenticia	Ledesma	Integrante de la Unión Industrial de Jujuy	Unión Industrial de Jujuy	Integrante del Consejo General (1981-1997) y de la Junta Directiva (1981-1997) Vicepte. del departamento de economía (1981-1983). Pte. del departamento de educación (1987-1991; 1993-1997). Comité Ejecutivo: Tesorero (1981-1983); Vicepte. 3° (1983-1987); Prosecretario 2° (1997-1999)
Juan Carlos Lascurain	Industria Metalúrgica	M. Royo SACIF	Integrante de ADIMRA	ADIMRA	Integrante del Consejo General (1987-1997). Integrante suplente de la Junta Directiva (1989-1991) y titular (1995-1997) Comité Ejecutivo: Prosecretario 1° (1997-1999)
Ricardo Fragueyro		Acindar Industria Argentina de Aceros S.A.	Integrante de la Federación Industrial de Santa Fe	Federación Industrial de Santa Fe	Integrante del Consejo General (1993-1997) y de la Junta Directiva (1993-1997) Comité Ejecutivo: Prosecretario 2° (1997-1999)
Federico Kindgard	Industria celulósica-papelera	Celulosa Jujuy S.A.	Presidente de la Unión Industrial de Jujuy	Unión Industrial de Jujuy	Comité Ejecutivo: Prosecretario 2° (1989-1991); Tesorero (1991-1993); Prosecretario 1° (1993-1995); Vicepresidente 3° (1995-1997) Secretario General del MIN. Vocal del Departamento de Relaciones Institucionales (1981-1983) y del Departamento de Economía (1985-1987). Integrante del Consejo General (1981-1995) y de la Junta Directiva (1983-1993)
Pablo Challú	Industria Farmacéutica	Centro Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos	Integrante de la Federación de Industrias Farmoquímicas y de Sanidad Agropecuaria	Federación de Industrias Farmoquímicas y de Sanidad Agropecuaria CILFA	Integrante del Consejo General (1993-1997). Departamento de Economía: Vocal (1983-1989); Vicepresidente (1993-1997); Pte. de la Comisión de Análisis Económico (1991,1993) y de Comisión de Emergencia y Rehabilitación de Zonas Inundadas (1983-1985) Comité Ejecutivo: Vocal (1997-1999)
Sergio Einaudi	Industria Siderúrgica.	Siderca S.A.I.C. (GRUPO TECHINT)	Presidente del CIS	CIS	Comité Ejecutivo: Prosecretario 1° (1991-1993); Tesorero (1993-1995); Prosecretario 1° (1995-1997); Vocal (1997-1999). Integrante Junta Directiva y Consejo General (1990-1995).
Guillermo Gotelli	Industria textil	Alpargatas S.A.I.C	Integrante de la FITA y de la Unión Industrial de Catamarca	FITA	Secretario del Depto. de Economía (1991-1993) Comité Ejecutivo: Vocal (1997-1999)

Fuente: *Anuario* de la UIA: 1999, 2000; *Memoria* de la UIA: 2000, 2001, *Revista Mercado* (ediciones marzo-abril 1999).

Estos acuerdos establecidos por la dirigencia llevaron a que la distribución de cargos entre el MIA y el MIN fuera favorable a este último, quedándose con 11 cargos y en relación con el último Comité Ejecutivo, incorporó 2 integrantes. Esta formación se relacionaba estrechamente con las actividades realizadas por la dirigencia del MIN bajo la presidencia de Sebastiani, que habían obtenido el respaldo de gran parte de los asociados de la UIA, dándole de este modo capacidad de negociación con el MIA en la distribución de cargos. Además, se destacan dos hechos importantes: por una parte, la permanencia de De Mendiguren como Secretario de la entidad, mostrando que la posesión de este cargo se dejaba en manos del MIN, a través del cual se buscaba fomentar y difundir la posición de este sector de la dirigencia de la UIA en el plano político-institucional. Como se mencionó, la importancia de este cargo excedía las funciones de índole administrativa adjudicadas al mismo por el Estatuto de la entidad.³³⁰ Por otra parte, la continuidad de Álvarez Gaini en la vicepresidencia 1º, es decir, en el primer escalón de la línea sucesoria, destacaba que pese a las desavenencias de la COPAL con las estrategias que iba adoptando la nueva dirigencia de la UIA, la cámara empresarial continuaba manteniendo su espacio de representación y de relevancia en el seno de la corporación fabril.

Los requisitos formales establecidos para el ejercicio de la presidencia en la UIA, eran cumplidos por Rial, quien tenía nacionalidad argentina, su actividad en el sector empresario superaba los diez años y era al momento de asumir la conducción de la UIA propietario de su propio establecimiento industrial. Otro dato remarcable en el Comité Ejecutivo, fue que la presidencia del Departamento PYMI quedó en poder de un industrial vinculado al sector. De modo opuesto, en el período anterior, la vicepresidencia PYMI había sido detentada por un directivo industrial perteneciente a grandes empresas. Esta modificación puede ser analizada desde la crítica situación que atravesaban las PYMI y los reclamos y críticas que muchos empresarios habían efectuado en la Asamblea Nacional realizada por la UIA en 1999. Así, este nombramiento por parte de la dirigencia de la UIA, se enmarcaba en la estrategia de contener al sector PYMI a través de los dispositivos de la *lógica de los miembros*, con un incentivo como designar al frente de su Departamento representativo a un

³³⁰ Consultar Capítulo II, p. 96.

empresario vinculado por su propio ejercicio empresario a las necesidades y situación del sector.

Por otra parte, los 2 nuevos integrantes del Comité Ejecutivo, habían formado previamente parte de las estructuras de la UIA. En el caso de Roberto Arano, había participado activamente en el Departamento de Economía e integró el Consejo General y la Junta Directiva. En cuanto a Juan Carlos Sacco, había formado parte de estos dos últimos órganos. De este modo, dada la permanencia y continuidad de los restantes directivos en la cúpula ejecutiva de la UIA, continúa consolidándose en la dimensión organizativa-institucional de la entidad, la preeminencia de la primera forma de acceso empresaria a la hora de formar parte del Comité Ejecutivo. Es decir, se le otorgaba centralidad a la pertenencia previa y ejercicio de distintos puestos de responsabilidad en la UIA, en lugar de la procedencia directa por su filiación a cámaras de segundo grado asociadas a la central fabril. En un contexto de crisis que dificultaba y ponía en cuestión el rol del sector industrial como motor del crecimiento, esta tendencia se puede enmarcar en la necesidad de contar con líderes que, a través de su inserción en las estructuras de la UIA, fortaleciesen su capacidad institucional.

La escasa renovación de su cúpula directiva hizo que la preeminencia de directivos de grandes empresas continuase en el Comité Ejecutivo de la entidad; sólo la incorporación de Juan Carlos Sacco reforzaba la presencia PYMI, sin incidencia para alterar la relación de fuerzas establecidas entre ambos sectores en la comisión directiva. Por idénticas razones, la presencia de cámaras y entidades regionales se mantuvo relativamente constante con las siguientes modificaciones: quedaron sin representación la CAIP (por la salida de Bracali) y la Cámara de Empresas Petroleras Argentinas (por el relevamiento de Aceiro). En las representaciones territoriales, la provincia de Jujuy incrementó en uno sus representantes por la vuelta de Federico Kindgard. Además, el mantenimiento de los representantes de las grandes empresas en la cúpula de la UIA se relacionaba con los aportes económicos que éstos realizaban, que en un contexto de crisis para la mayor parte de la industria, eran vitales para el funcionamiento de las estructuras de la central fabril. Además, no hubieran podido ser fácilmente reemplazados por la llegada de nuevos asociados a la entidad.

La conformación de una lista de unidad en el seno de la corporación empresaria, muestra que pese a las repercusiones que pueda tener el contexto donde están imbricadas las asociaciones empresarias, los acuerdos interempresarios prevalecen sobre éste y le imponen una dinámica propia a la conformación de la *acción corporativa empresaria*. De este modo, es en los acuerdos organizativos institucionales, que la dirigencia fabril opta por la manera de implementar los dispositivos de la *lógica de los miembros*, y desplegar sus estructuras ramificadas para brindar incentivos y propuestas diferentes a sus heterogéneos asociados, conservando su inserción en la UIA, y asegurando la supervivencia y funcionamiento de la institución.

VII.2. Dimensión organizativa institucional: fortaleza de la *lógica corporativa* para el armado de la *acción corporativa empresaria*

Bajo la gestión de Rial, desde el accionar de los Departamentos y comisiones internos de la UIA se continuó con la estrategia de fortalecer la *lógica corporativa*, con la finalidad de dar respuesta a los heterogéneos intereses existentes en sus estructuras, centrándose fundamentalmente en los de aquellos sectores más perjudicados por las consecuencias del modelo económico. El Departamento de Comercio concentró sus actividades principales a través de sus Comisiones de Exportaciones, Importaciones y de Negociaciones con el Mercosur.³³¹ El trabajo de las mismas se centró en la recopilación de los reclamos de sus asociados y de los problemas experimentados por los mismos para realizar transacciones comerciales. El fortalecimiento de la *lógica corporativa* se vinculaba con el objetivo de establecer lazos de contactos y de comunicación con los asociados de la entidad, a través de los representantes de los Departamentos, revalorizando la *lógica de los miembros*, con el propósito de dar respuesta a intereses y necesidades puntuales. Posteriormente, la acción de este Departamento se trasladó a la esfera política-institucional, presentando los informes, evaluaciones y reclamos a las autoridades gubernamentales correspondientes, actuando a través de la *lógica de la influencia* en el plano político-institucional.

³³¹ Sobre las actividades específicas y gestiones realizadas por el Departamento de Comercio consultar: *Anuario* de la UIA, 1999, primera parte, pp. 3-7.

Por su parte, el Departamento de Economía también dirigió sus actividades hacia la *lógica corporativa*, fomentando las relaciones entre la dirigencia de la UIA con las entidades regionales y provinciales. Los integrantes del Departamento brindaban asesoramiento técnico a la dirigencia industrial sobre cuestiones específicas de las representaciones territoriales, posibilitando gestionar acciones y respuestas concretas a estos asociados. Esta estrategia, que venía siendo efectuada por los Presidentes anteriores de la central fabril, buscaba que efectivamente la UIA, respondiendo a lo establecido por su Estatuto y brindase representación a todas las regiones del país. Tradicionalmente, los socios alejados del ámbito de la Ciudad y de la provincia de Buenos Aires eran aquellos con mayores dificultades para acceder a los servicios, propuestas y acciones efectuados por la dirigencia fabril. De este modo, se buscaba la inserción y representación efectiva de los mismos, a través de la *lógica de los miembros* y su participación en los procesos internos de formación de la *acción corporativa empresaria*. Al mismo tiempo, el Departamento continuó con la implementación de la *lógica de servicios* a los asociados efectuando distintos seminarios, jornadas y paneles que, dada la coyuntura macroeconómica del país, estaban centrados en proveer información a los asociados sobre los vínculos a establecer con otras entidades empresarias del Mercosur, particularmente brasileras, en el marco de la devaluación del real y sus impactos en el comercio bilateral.³³²

En sintonía con las acciones realizadas hacia los asociados territoriales, desde la dirigencia de la entidad, se promovieron las acciones desde el Departamento de Economías Regionales, con la finalidad de plantear los principales obstáculos para el desarrollo industrial en función de la localización geográfica de las industrias. Los ejes de su actividad se basaron en la realización de reuniones en las distintas regiones del país; en la creación de comisiones específicas para abordar las problemáticas puntuales de las regiones, y en el fortalecimiento institucional de las entidades territoriales. En la misma dirección, el Departamento de Legislación brindaba el servicio de seguimiento parlamentario, con la finalidad de promover y fortalecer la participación de las uniones

³³² Para ampliar información sobre las actividades de este Departamento consultar: *Anuario de la UIA 1999*, primera parte, pp. 13-17.

industriales territoriales, mediante la disponibilidad de información actualizada que les permitiese canalizar sus inquietudes al respectivo departamento.³³³ Las acciones y propuestas mencionadas se inscriben en el despliegue por parte de la dirigencia de la entidad, de los mecanismos de la *lógica de miembros* y de representar específicamente a aquellos sectores y regiones industriales más postergados en la dinámica organizativa de la organización empresaria.

El Departamento de la Pequeña y Mediana Industria llevó adelante acciones desde la *lógica corporativa* y la *lógica de servicios*. En relación con la primera, implementó el Salón de Enlaces Industriales (SEI), con el propósito de habilitar un espacio de vinculación entre las PYMIS y las grandes empresas, para fortalecer las relaciones cliente-proveedor y desarrollar nuevos proveedores de grandes empresas.³³⁴ Además, se proveía de toda la información necesaria a las pequeñas y medianas industrias sobre los requisitos para ser proveedoras de las grandes empresas. Esta estrategia de la dirigencia de la UIA buscaba el fortalecimiento de los vínculos entre los asociados de la entidad, promoviendo lazos que posteriormente facilitasen un accionar conjunto y el armado de la *acción corporativa empresaria*. También, revitalizaba los dispositivos de la *lógica de los miembros* con la finalidad de brindar contención y respuesta a un sector “sensible”, en términos de la realidad económica que atravesaba, y débil en su representación directa en el Comité Ejecutivo. Por lo tanto, la estrategia buscaba que este sector se encontrase representado por la dirigencia de la UIA, y no promoviese su alejamiento de la corporación empresaria.

En relación con la *lógica de servicios*, el Departamento PYMI brindó proyectos de capacitación sobre distintas temáticas y en diversas regiones, programas de reconversión empresarial, Programa de Formación de

³³³ Sobre las actividades desarrolladas por el Departamento de Legislación en el ámbito del servicio de seguimiento parlamentario consultar: *Anuario* de la UIA, 1999, primera parte, p. 24.

³³⁴ Se hacía especial referencia a que estos nuevos proveedores respondiesen a las necesidades de abastecimiento de las grandes empresas sobre servicios, productos, componentes, partes, piezas, entre otros. Esto se vinculaba con la difusión que desde este Departamento y desde el de Economía se venía realizando desde el año 1997 sobre la vigencia del comercio nacional. Consultar: *Anuario* de la UIA, 1999, primera parte, pp. 32-35.

Empresarios PYME en América Latina, Maestría en Dirección Empresaria y apertura de un Centro PYME, entre los más destacados.³³⁵

El IDI-UIA continuó con la actividad iniciada bajo la gestión de Sebastiani, orientada principalmente al análisis de la realidad macroeconómica y al seguimiento de la actividad industrial en su contexto. Los resultados de sus elaboraciones, expuestos en numerosos documentos e informes fueron presentados a la Junta Directiva, al Comité Ejecutivo y a otros organismos tanto públicos como privados. Las actividades del IDI fueron plasmadas en numerosos trabajos presentados en distintas jornadas, seminarios y conferencias, organizados tanto por la UIA como por otros organismos.³³⁶ En la misma dirección, se ubicaron las acciones desplegadas por el Observatorio Permanente de la Pequeña y Mediana Industria Argentina,³³⁷ que buscó difundir entre los asociados a la UIA la situación, desafíos y perspectivas del sector así como su rol clave en el desarrollo y consolidación del entramado del tejido industrial.³³⁸

Por lo tanto, desde el plano organizativo-institucional se buscaba mediante la articulación de la *lógica corporativa* y la *lógica de servicios* brindar respuestas a los heterogéneos sectores e intereses industriales presentes en el seno de la UIA. Particularmente, los esfuerzos de la dirigencia de la asociación empresaria se basaron en fortalecer los dispositivos de la *lógica de los miembros* con la finalidad de contener a los sectores con menor injerencia y capacidad de presión en el Comité Ejecutivo de la entidad. Con este propósito, se proveyeron distintos incentivos, servicios y prestaciones para incluirlos en las acciones desarrolladas desde la dirigencia fabril, asegurando su permanencia en las estructuras de la entidad. De este modo, en un contexto político altamente convulsionado, la corporación fabril podía presentarse ante los actores públicos y privados, presentes en la esfera política-institucional, como la

³³⁵ Ampliar información sobre las actividades del Departamento PYMI: *Anuario* de la UIA, 1999, primera parte, pp. 32 a 34.

³³⁶ Sobre las publicaciones realizadas por el IDI se puede consultar el *Anuario* de la UIA, 1999, primera parte, pp. 33 a 35. También Diamand y Nochetff (1999).

³³⁷ Este observatorio fue impulsado hacia fines del año 1996 por el Ing. Roberto Rocca en el ámbito de la Unión Industrial Argentina, con el propósito de brindar información y datos primarios específicos sobre la realidad del sector. Para ampliar información sobre el Observatorio PYMI: www.observatoriopyme.org.ar.

³³⁸ Sobre las actividades y análisis específicos desarrollados por el Observatorio PYMI en el año 1999 consultar: *Anuario* de la UIA, 1999, primera parte, pp. 1 a 5.

entidad efectivamente representativa de los intereses, necesidades y reclamos del conjunto industrial.

VII.3. Redefiniciones del accionar colectivo de la dirigencia de la UIA en el plano político institucional: revitalizando la *lógica de la influencia*

Desde el plano organizativo-institucional, los Departamentos de Economía y de Relaciones Institucionales promovieron la realización de actividades que repercutían directamente en el plano político-institucional, y en los vínculos que la dirigencia de la UIA privilegiaba entablar a través de la *lógica de la influencia* con los actores públicos y privados intervinientes en el mismo. Las principales acciones efectuadas fueron: la campaña de “compre trabajo argentino”; la realización de la V³³⁹ y de la VI Conferencia Industrial y la gestación del Grupo Productivo.³⁴⁰

Estas acciones de la dirigencia de la central fabril se vinculaban con una estrategia focalizada en dos ejes centrales: por una parte, realizar un cuestionamiento fuerte y decisivo hacia los efectos recesivos del modelo económico, y por otra parte, buscar el compromiso de las fuerzas políticas que se enfrentarían en los comicios presidenciales de 1999 al oficialismo, para planificar una estrategia industrialista que le devolviese protagonismo al sector industrial y a la UIA como entidad representativa. Si bien la dirigencia industrial valoraba la estabilidad macroeconómica alcanzada, señalaba que la pérdida de competitividad del sector productivo ocurrida en los ‘90, producto de una apertura comercial sin gradualismo y con tipo de cambio fijo requería ser revisada imperiosamente.³⁴¹ Osvaldo Rial manifestaba:

“Frente a esta realidad (el deterioro de la actividad industrial) no se adoptan las medidas económicas adecuadas y se demora la salida de la recesión. Entonces, a mediano plazo la propuesta apunta a generar consenso para que un programa industrial sea aceptado como propio por los movimientos políticos que pugnan por suceder a Carlos Menem. Es una oportunidad histórica para que el presidente que surja de las próximas elecciones deje de privilegiar lo financiero y aliente lo productivo”.³⁴²

³³⁹ *Anuario* de la UIA, 1999, primera parte, pp.7-12 y segunda parte pp. 57-60.

³⁴⁰ *Memoria* de la UIA, 2000, p. 27. *Anuario* de la UIA, 2000, primera parte, pp. 23-26.

³⁴¹ Consultar Anexo: gráfico 6 y 7.

³⁴² *Diario Clarín*, 30/04/1999.

En línea con estas declaraciones, la dirigencia fabril elaboró un programa de acción económica para los cuatro años de la próxima gestión gubernamental, con la finalidad de fortalecer la representatividad de la entidad fabril y reposicionarse como un interlocutor privilegiado del futuro gobierno. En el documento resaltaban: “La economía argentina atraviesa una complicada coyuntura económica, consecuencia de un fuerte shock exógeno, cuyos efectos se acentúan por la falta de efectiva respuesta del equipo económico”.³⁴³ Los líderes industriales no esperaban modificaciones en el rumbo económico del gobierno de Carlos Menem, pero sí buscaban sentar sus posiciones y reclamos frente a los sectores políticos que se disputaban el acceso al sillón presidencial: la Alianza con Fernando De La Rúa como candidato a presidente, y el Partido Justicialista “progresista” opuesto a Carlos Menem y conducido por el entonces senador Eduardo Duhalde.

El accionar de la dirigencia de la UIA buscaba mediante la *lógica de la influencia* reposicionarse en la esfera política institucional y modificar sus relaciones con los agentes gubernamentales y con otros dirigentes políticos. Esta estrategia se relacionaba estrechamente con los procesos que, la dirigencia fabril implementaba en su plano interno, a través de la *lógica de los miembros*, con el propósito de aminorar las heterogeneidades y redefinir los intereses individuales, fragmentados y opuestos, en función del interés común.

En este contexto, en julio de 1999, la dirigencia de la UIA convocó a la realización de una campaña de “compre nacional” en “defensa de la producción y el empleo nacionales”.³⁴⁴ La convocatoria instaba a todas las empresas industriales a embanderar las fábricas con la insignia nacional, el 9 de julio, con motivo de la conmemoración del Día de la Independencia Nacional. Además de este acto simbólico, para ese mismo día, los líderes industriales realizaron una reunión en la sede de la UIA para que el conjunto de los empresarios se manifestase a favor y en defensa de la producción y el

³⁴³ Documento titulado “La UIA ante la crisis actual”, Mayo de 1999, en *Anuario* de la UIA 1999, segunda parte, en *Documentos y Propuestas* UIA, pp. 78 a 81.

³⁴⁴ Tras una década de apertura, avalada por la dirigencia de la UIA, muchas empresas habían sucumbido ante la competencia de productos importados, situación que pese a la recesión interna se había agravado por la devaluación de Brasil que generó un aumento superior al 200% de las compras al Brasil en sectores como calzado y autopartes. Entonces, el lanzamiento de la “jornada de protesta” fue la respuesta de los sectores empresarios frente a la situación de crisis.

empleo nacionales. Con relación a la propuesta, Ignacio De Mendiguren señaló: “no queremos volver a viejas prácticas ni reflatar antiguas leyes. Queremos llamar a comprar argentino porque esos productos contienen trabajo nacional”.³⁴⁵ Pese a esta declaración, la defensa de la producción y del empleo nacional por parte de la dirigencia fabril, ocurría en un momento en el cual el intenso proceso de “extranjerización” de la economía prácticamente no dejaba empresas nacionales por “defender”. Lo que ahora reclamaba la dirigencia industrial era el resultado de su aval a las medidas de corte ultraliberal aplicadas a partir de la crisis hiperinflacionaria.

En relación con esta “jornada de protesta industrial” es importante señalar dos aspectos: por un lado, el momento elegido por los industriales para realizarla, que no buscaba la implementación de soluciones inmediatas por parte del gobierno menemista sino que fundamentalmente se dirigía hacia las próximas autoridades, de las que esperaban la puesta en marcha de un conjunto de medidas y soluciones para revertir la compleja situación industrial. Por otro lado, la convocatoria se transformaba en una acción importante y de trascendencia ya que revertía la pasividad que había caracterizado a la dirigencia fabril en el transcurso de los '90, retomando cursos de acción efectuados por la entidad en épocas pasadas.³⁴⁶ Además, la propuesta adquiría relevancia porque reflejaba que, pese a las heterogeneidades de intereses en el seno de la UIA, la crisis aunaba las posiciones empresarias, posibilitando su accionar colectivo y su fortalecimiento frente a otros actores.

Los principales reclamos de la Jornada fueron: “defensa del aparato fabril nacional” y llamado al “compre argentino”, “protección del trabajo nacional” y “contra la desocupación laboral” y “generación de empleo local por parte del producto nacional”. A estos ejes se sumaban los reclamos de reconversión de las pequeñas y medianas empresas, flexibilización en el

³⁴⁵ Diario *Clarín*, 5/9/1999.

³⁴⁶ Una protesta de características similares fue organizada por la UIA en el período de la denominada “década infame” contra la política económica de aquel momento. Así, Luis Colombo, el entonces titular de la UIA realizó un importante acto en el Luna Park contra el impacto negativo que provocó a la producción nacional el acuerdo con Inglaterra, conocido históricamente como el “Pacto Roca-Runciman”. Además, es importante señalar que el “compre argentino” fue implementado a mediados de 1962 cuando José Alfredo Martínez de Hoz era Ministro de Economía del gobierno de José María Guido. El compre nacional volvió hacia fines de los años sesenta, en las postrimerías del gobierno de Onganía y a partir de ese momento, quedó establecido como Ley nacional hasta su derogación bajo el gobierno de Carlos Menem.

otorgamiento de créditos, críticas al comportamiento del sector financiero argentino, incentivos para exportar y medidas para mejorar el tipo de cambio real.³⁴⁷ Estas estrategias de la dirigencia fabril manifiestan que el accionar colectivo de la asociación empresaria en la esfera política institucional se relaciona estrechamente con las dimensiones estructural económica, y organizativa institucional, ya que a partir de éstas se conforma la *acción corporativa empresaria*, que luego se plasma colectivamente. La acción colectiva que la dirigencia fabril pretendía efectuar se reflejaba en las expresiones del titular de la UIA:

“la campaña compre trabajo argentino que hemos iniciado este año cuenta con un doble objetivo: por un lado, concienciar a los consumidores de las implicancias que tiene comprar productos nacionales, y por otro lado, obligar al Estado y a las empresas concesionadas a priorizar en sus compras a las industrias radicadas en el país”.³⁴⁸

En paralelo con la realización de la mencionada Jornada, la dirigencia de la UIA presentó un paquete de medidas al gobierno de Carlos Menem, consideradas urgentes: a) en el aspecto crediticio, que el Banco Central permitiese la recalificación automática de los deudores y la eliminación del tope de \$200.000 contemplados por el Bono Brady para empresas; b) la restitución desde la Secretaría de Industria de un programa de bonificación con tasa de interés; c) desde la banca la suspensión por seis meses de la ejecución de empresas y que no embargasen cuentas corrientes de PYMEs; d) en el plano fiscal, la implementación de un programa de emergencia para los pasivos fiscales y la aceleración de los reintegros a las exportaciones; e) en el ámbito laboral, que el Ministerio se hiciese cargo a menos por seis meses de los aportes patronales en los contratos a plazo fijo en el caso de los productores de bienes transables; f) en el aspecto específicamente industrial, agilización de subsidios, medidas *antidumping* y

³⁴⁷ La jornada buscaba revitalizar a los sectores industriales y para eso se basaba en información divulgada por informes de la central fabril, que señalaban que numerosos sectores industriales como motores para heladeras, sistemas de frenos y llantas para autos y la producción de motores estaban casi desapareciendo. Por otra parte, la producción de juguetes se hallaba asfixiada por la importación, hecho que se reflejaba en que la producción nacional sólo abarcaba el 12% de la producción de juguetes. Además de las cifras divulgadas por la UIIA, los índices oficiales también reconocían que la economía se había contraído alrededor de un 4% en el primer trimestre de 1999, que la producción industrial evidenciaba caídas del orden del 10% en comparación con el comportamiento de 1998, que el sector de la construcción reflejaba desaceleraciones y el nivel de las importaciones había caído un 25% en el primer trimestre de 1998.

³⁴⁸ *Anuario* de la UIA, 1999, primera parte, p. 10.

nuevas reglas de componente nacional en los productos que se comercializaban en el Mercosur.³⁴⁹

Poco tiempo después y complementando los reclamos iniciados en la “jornada de compra nacional”, se realizó la V Conferencia Industrial titulada: “La industria en el tercer milenio. Agenda para una Argentina en crecimiento con empleo calificado”, del 18 al 20 de agosto de 1999, en la provincia de Córdoba. En esta Conferencia, próxima a los comicios nacionales, la dirigencia de la UIA buscaba plantear la defensa de los “intereses comunes” de la industria a través de la *lógica de la influencia*, consolidando la capacidad de acción autónoma de la dirigencia fabril, y la influencia sobre sus interlocutores públicos. Osvaldo Rial explicaba: “esta Conferencia permitirá a la UIA transmitir a los candidatos a Presidente las propuestas para el desarrollo industrial”.³⁵⁰

Los discursos y exposiciones de los referentes industriales se centraron en lineamientos comunes como: a) continuar con el proceso de integración (regional y mundial) complementado con medidas que permitieran a la Argentina competir con los productores extranjeros, b) eliminar impuestos distorsivos que reducían la competitividad del sector, c) equilibrar los beneficios de los que gozaban las empresas de servicios privatizadas a costa de los sectores productivos, d) actuar sobre el tipo de cambio fijo y la apertura.³⁵¹ En relación con este último punto, se hicieron objeciones al tipo de cambio y se plantearon distintas medidas para mejorarlo, y Roberto Rocca fue contundente:

“todo el mundo se da cuenta de que el tipo de cambio fijo es un problema. Este no es momento para tocar el tipo de cambio. Pero cuando esté consolidado el próximo gobierno no tendría que haber inconvenientes en poder anunciar con tranquilidad un régimen de fluctuación cambiaria, como fluctúa el yen contra el dólar, o el marco contra el dólar, o las monedas europeas entre sí y no pasa nada. Brasil pudo devaluar con éxito porque nunca tuvo ese problema psicológico que existe en Argentina, pero que en algún momento se va a superar”.³⁵²

³⁴⁹ Estas medidas fueron plasmadas en un documento de la UIA titulado “Propuestas de la UIA para mejorar la competitividad”, en Documentos y Propuestas de la Unión Industrial Argentina, Anuario de la UIA, 1999, segunda parte, págs. 71 a 73. Sobre las variaciones en los niveles de actividad industrial consultar Anexo: gráfico 8 y cuadro 2.

³⁵⁰ Véase Rial (1999).

³⁵¹ Se expresaron en este sentido dirigentes como Ignacio de Mendiguren (sector textil), Roberto Rocca (Grupo TECHINT), Hugo D’Alessandro (Arcor) y Jorge Aguado (Grupo SOCMA). Los discursos se pueden encontrar en “Resultados de la V Conferencia Industrial Argentina”, UIA.

³⁵² Anuario de la UIA, 1999, primera parte, p. 14.

Esta declaración del líder del grupo TECHINT, uno de los grupos que en el actual cambio de estrategia de la dirigencia de la UIA tenía un peso importante, presentaba en el plano político institucional cuáles serían los reclamos de políticas en los que se basaría la cúpula industrial a partir de este momento.

El Presidente del Comité Organizador de la Conferencia, Guillermo Gotelli, sintetizó en tres grandes líneas los propósitos del evento: a) los principios fundacionales para un relanzamiento del país; b) los diagnósticos; c) el proceso de implementación.³⁵³ Entre los primeros se destacaba la visión del país y la necesidad de reinventar a la Argentina, y expresaba:

“necesitamos una nueva visión de país que facilite nuestra reinscripción en el mundo, distinta de la actual que nos sacó de la crisis hiperinflacionaria (...) hay que reindustrializar a la Argentina, para generar empleo, mejorar la distribución del ingreso y promover un desarrollo con equidad”.³⁵⁴ En relación con los segundos, se destacaba el problema de la competitividad y de los altos costos que debían afrontar las empresas argentinas, señalando: “se debe construir una red de empresas pequeñas y medianas, entrelazadas con las grandes nacionales, para lograr la competitividad global”.³⁵⁵

Estas expresiones del dirigente industrial son importantes ya que manifiestan que el cambio de estrategia que se gestaba en la dimensión organizativa-institucional y en el armado de la *acción corporativa empresaria* en el seno de la UIA, se reflejaba y fortalecía en el accionar colectivo de la entidad. Por otra parte, el privilegio de los intereses estructurales de la dirigencia de la UIA buscaba consolidar relaciones con otros actores mediante la *lógica de la influencia*, intentando influir sobre la totalidad del sistema político donde las asociaciones están inmersas y se desarrollan, expresando la dependencia entre los intereses del sector industrial y los beneficios para el colectivo social. Gotelli señalaba: “la presencia y la complejidad del desafío mueve a la UIA a convocar a un trabajo conjunto con los otros actores de nuestra sociedad, para formar un *Equipo Argentina* que logre los contratos sociales y supere las antinomias”.³⁵⁶

³⁵³ La exposición completa del dirigente se encuentra en *Anuario* de la UIA, 1999, segunda parte, pp. 54 a 60.

³⁵⁴ *Anuario* de la UIA, 1999, segunda parte, p. 57.

³⁵⁵ *Anuario* de la UIA, 1999, segunda parte p. 59.

³⁵⁶ *Anuario* de la UIA, 1999, segunda parte, p. 60.

Las declaraciones del Presidente de la UIA en la Conferencia remarcaron principalmente que los profundos cambios económicos implementados no fueron complementados por una política seria de desarrollo industrial complementaria del proceso. Rial afirmaba:

“Frente a la reconversión los industriales no tuvimos ayuda y así cerraron empresas innecesariamente. Sin embargo, la vocación industrial no se pierde, habrán perdido sus empresas pero de ninguna manera dejarán de estar presentes en su casa, la UIA”.³⁵⁷

Esta declaración es importante porque la intención del dirigente era revalorizar a la entidad fabril como el espacio tradicional y legítimo de la totalidad del sector industrial, reforzando la representatividad de la institución y por lo tanto su rol de interlocución frente a los agentes gubernamentales. Pese a las disociaciones internas entre dirigentes que no tenían empresas y socios que luchaban por su supervivencia, la dirigencia industrial remarcaba que su vocación gremial se asentaba en la lucha y defensa de la actividad industrial, más allá de las particulares situaciones individuales. Es decir, que desde el discurso, el dirigente industrial operaba sobre la *lógica de los miembros* con el propósito de que los diversos intereses que integraban a la UIA aceptasen la defensa del rol protagónico de la industria en el crecimiento y desarrollo del país, como el “interés común” de la organización en cuanto colectivo.

Al mismo tiempo, subrayaba la ineficiencia del sistema financiero argentino, la transferencia de gran parte del patrimonio industrial al mismo y la falta de compromiso de los bancos con la producción nacional, que repercutía sobre el crecimiento de la industria, especialmente sobre las PYMIs. Para revertir esta situación, Rial expresaba:

“la década que se inicia debe ser la de la producción y el empleo, resolviendo problemas centrales como la distorsión de precios relativos; los problemas del Mercosur; las discriminaciones impositivas y financieras que perjudican a las PYMIs; los desequilibrios macroeconómicos urgentes”.³⁵⁸

³⁵⁷ Discurso de cierre de la V Conferencia Industrial, *Anuario de la UIA 1999*, segunda parte, p. 61.

³⁵⁸ Discurso de cierre de la V Conferencia Industrial, *Anuario de la UIA 1999*, segunda parte, págs. 62 a 63.

Los reclamos del dirigente industrial para revalidar la producción y el trabajo nacionales se enmarcaban en la decisión política de conformar el Grupo Productivo, modificando decisivamente las relaciones establecidas mediante la *lógica de la influencia* por la corporación fabril en la dimensión política institucional, apelando a la conformación de una nueva alianza empresaria. En el cierre de su discurso expresó:

“tenemos conciencia de que existen dos proyectos económicos diferentes de país. Uno, es un modelo que prioriza la actividad financiera, generando concentración de la riqueza, desempleo y marginación social. No es posible que sectores que representan menos del 10% del producto bruto nacional determinen políticas para la mayoría de los argentinos. Nosotros queremos un país distinto: unión con nuestros productores agropecuarios, empresarios de la construcción y sectores de servicios con realidades similares a la actividad productiva construyendo este proyecto. Generar un mercado interno sólido, con financiamiento e impuestos racionales y capacidad exportadora para asumir los compromisos externos”.³⁵⁹

El llamado de la dirigencia de la UIA buscaba los apoyos de la CAC y de la SRA para la constitución de un Grupo Productivo, avalado desde la cúpula directiva de la UIA por el grupo TECHINT, uno de los más influyentes en el Comité Ejecutivo.³⁶⁰ El impulso que la dirigencia de la UIA daba a la formación de este agrupamiento se basaba en su necesidad de vincularse con otros sectores empresarios, para aportar propuestas y soluciones a la crisis y obtener los consensos necesarios para el proyecto que la dirigencia fabril venía formulando desde el inicio de la recesión económica, a partir de 1998. Este propósito de aunar posiciones podía llevarse a cabo producto de la recesión económica que afectaba a todos los sectores productivos, reflejada por los índices económicos.³⁶¹

El 23 de agosto de 1999 se anunció la constitución del Grupo Productivo, como un frente empresarial opuesto a las políticas promovidas desde el sector financiero y de servicios, integrado por la UIA, la CAC y CRA.³⁶² Por problemas representativos e ideológicos, la SRA decidió no incorporarse y su lugar fue ocupado por CRA. La decisión de SRA se debió por un lado, a las fricciones con CRA, también convocada para sumarse al

³⁵⁹ Discurso de cierre de la V Conferencia Industrial, *Anuario UIA*, 1999, segunda parte, p. 63.

³⁶⁰ Información provista a la autora en una entrevista realizada a un integrante del Grupo TECHINT y perteneciente al Consejo General de la UIA, 29/9/2007.

³⁶¹ Véase Peralta Ramos (2007) y Lattuada y Neiman (2005) y Lattuada (2006).

³⁶² Para ampliar información sobre la constitución del agrupamiento empresario consultar Dossi (2007).

acuerdo, por su pedido de detentar la exclusividad en la representación del sector. Por otro lado, la SRA había mantenido un bajo perfil frente a los paros y reclamos realizados por otras corporaciones agrarias, decidiendo no participar de un grupo que atacaba frontal y directamente las bases del modelo económico.³⁶³

La constitución del Grupo Productivo tuvo como correlato un hecho de significación en el plano de la representación empresarial, la ruptura del Grupo de los Ocho, interlocutor y sostén de las medidas de reforma de los '90. El alejamiento de la dirigencia industrial del agrupamiento empresario se centraba en las consecuencias negativas que el apoyo del mismo había dado al modelo, beneficiando sólo a algunos de sus integrantes. Los heterogéneos intereses que componían al G8 siempre habían producido fricciones, sin embargo, en el transcurso de los '90, habían arribado a acuerdos básicos que dejaban de lado las necesidades específicas y coyunturales de los sectores, para avalar los lineamientos generales sobre los que consensuaban los diversos sectores empresarios. La imposibilidad de sostener la cohesión en el seno del G8 no se debía a modificaciones ideológicas de sus integrantes, sino a la profundización de la crisis que exacerbaba las diferencias estructurales, acalladas en los años previos, mostrando la imposibilidad de los sectores empresarios para consensuar políticas y delinear estrategias comunes como lo habían podido realizar durante los '90.

Esta nueva situación impulsaba a la dirigencia fabril a modificar mediante la *lógica de la influencia* sus relaciones con los actores privados intervinientes en la esfera política-institucional, para tomar autonomía, influir sobre las futuras decisiones de política económica, revitalizando su rol de interlocutor con el gobierno. Para fortalecer su presencia en el plano político-institucional, el Grupo Productivo promovió una campaña de promoción de sus ideas a través de los principales medios de comunicación, de la participación en foros y conferencias organizados por distintos sectores sociales y por la difusión de comunicados de su autoría.³⁶⁴

³⁶³ La SRA no pedía la devaluación sino que consideraba plausible la continuidad de la convertibilidad (pero no la dolarización) a partir de un perfil productivo desarrollado sobre las ventajas comparativas del sector agropecuario, manteniendo una mínima injerencia por parte del estado en el desenvolvimiento de la economía. Consultar Lattuada (2006).

³⁶⁴ Sobre las distintas actividades desarrolladas por Grupo Productivo se puede consultar el *Anuario* de la UIA, 2000, primera parte, pp. 15-19.

Para los integrantes del nuevo frente empresario, la economía argentina atravesaba una peligrosa fase de depresión que requería la aplicación de medidas urgentes para frenar el descontento social, la recesión económica y la inestabilidad institucional. Desde la dirigencia de la UIA se remarcaba que las principales diferencias estaban con el sector financiero, especialmente con el privado, que al defender privilegios escindidos de las necesidades industriales, no participaban en los pedidos al Estado para que este financiase a la industria con tasas de interés más razonables y menos usurarias. Por estos motivos, la separación del Grupo de los 8 y la constitución del Grupo Productivo eran fundamentales porque implicaban desplazar el énfasis desde la necesidad de la flexibilización laboral y la reducción del costo laboral, hacia la impugnación del alto costo financiero, la fuerte presión impositiva y el desbalance del sector externo.³⁶⁵ Ignacio De Mendiguren señalaba:

“la formación del Grupo Productivo responde a que los sectores vinculados a la producción tienen problemas comunes, entre los que se cuentan las altas tasas de interés, los impuestos que gravan a la producción, el desplazamiento del trabajo nacional por la importación. Es necesario presentar propuestas concretas para poner en marcha al país que hoy está parado”.³⁶⁶

En la misma línea de acción, la dirigencia de la UIA efectuó un llamado para elaborar una propuesta de concertación y enfrentar la grave crisis reinante en el país. Para Osvaldo Rial, la concertación implicaba una unión en torno a un conjunto de medidas económicas entre el Gobierno, los legisladores, las dirigencias de los partidos políticos, de los trabajadores, de los sectores productivos, de la iglesia y de las entidades que agrupaban a las pequeñas y medianas empresas.³⁶⁷ El propósito de la concertación era generar un debate entre los sectores afectados por el modelo, para acordar junto al gobierno y figuras de los partidos políticos, temas básicos a discutir en el período de recambio presidencial; fortaleciendo el diálogo entre los distintos sectores sociales.

³⁶⁵ Consultar Rial (1999).

³⁶⁶ Diario *Clarín*, 20/10/1999. También se pueden consultar más declaraciones de dirigentes industriales y otros integrantes del Grupo Productivo en *Clarín* (junio-julio, 1999), *Página/12, Suplemento Cash* (julio, 1999), Diario *La Nación* (junio-agosto, 1999).

³⁶⁷ Rial (1999).

VII.4. Los industriales y el gobierno de la Alianza: del apoyo a la confrontación

Luego de los comicios presidenciales de octubre de 1999 en los cuales resultó triunfante la Alianza y llegó a la presidencia el Dr. Fernando De La Rúa,³⁶⁸ los reclamos y medidas propuestos por la dirigencia de la UIA y el conjunto del Grupo Productivo fueron presentados al flamante gobierno en el “Documento Fundamental”³⁶⁹ que abarcaba una diversidad de aspectos. En primer lugar, señalaba los logros macroeconómicos como la búsqueda del equilibrio fiscal, las reformas estructurales, el cumplimiento de los compromisos financieros internacionales, la recuperación y el mantenimiento de la estabilidad y la reducción de los gastos improductivos del Estado. En segundo lugar y como contracara, resaltaba la necesidad de complementar estas medidas con otras tendientes a elevar la capacidad productiva de la Argentina, indispensable para generar empleo y asegurar la equidad social.

Los puntos centrales del documento eran los siguientes: a) expansión de las economías regionales en el mercado interno y externo, b) fomento del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, c) reforma del sistema financiero orientada hacia una mayor participación de los bancos nacionales en el otorgamiento de créditos y la rebaja de las tasas de interés, d) fortalecimiento de la presencia argentina en el Mercosur en condiciones más competitivas para nuestro país, e) medidas compensatorias para mejorar el tipo de cambio real.³⁷⁰

La presentación de este informe y las primeras manifestaciones públicas desde el gobierno de la Alianza, señalando su concordancia con el reclamo de estos sectores, parecían conducir las relaciones entre ambos actores hacia una cooperación. A lo largo de su campaña y ya como gobierno, desde la Alianza reforzaban la idea de transparentar la gestión, eliminar la corrupción, reactivar la economía y mejorar el nivel de vida del pueblo, sin tocar la paridad cambiaria (Peralta Ramos, 2007). Estas

³⁶⁸ Fernando De La Rúa asumió la presidencia el 10 de diciembre de 1999.

³⁶⁹ Documento elaborado por los integrantes del Grupo Productivo en octubre de 1999 para ser presentado a las nuevas autoridades gubernamentales.

³⁷⁰ Para ampliar información sobre el Informe consultar: *Memoria de la UIA*, 2000, pp. 20-26, y *Anuario de la UIA*, 2000, segunda parte, en *Documentos y Propuestas UIA*, pp. 30-38.

manifestaciones del gobierno estaban acordes con las declaraciones de la dirigencia de la UIA, que todavía se mantenía cauta sobre un reclamo abierto para abandonar el régimen de convertibilidad. Por otra parte, las designaciones de funcionarios gubernamentales como José Luis Machinea (Ministerio de Economía), Eduardo Casullo (Aduana) y Javier Tizado (Secretaría de Industria) eran avaladas por los dirigentes industriales, ya que algunos de ellos mantenían una estrecha vinculación con la UIA y conocían las necesidades de la industria en su conjunto.³⁷¹ De este modo, los vínculos establecidos por la dirigencia fabril en la dimensión política-institucional a través de los dispositivos de la *lógica de la influencia* repercuten sobre su accionar y estrategias. El presidente de la UIA afirmaba:

“propusimos al gobierno y esperamos se cumpla, un modelo con sesgo exportador y con una sustitución de importaciones “aggiornada” ya que requiere más trabajo nacional y una distribución más equitativa del ingreso con la finalidad de reactivar el mercado interno”.³⁷²

Pese a estos primeros acercamientos, los primeros meses del gobierno no dieron los resultados esperados. La primera medida del equipo económico, en diciembre de 1999, fue un “impuestazo”, que incrementó los impuestos indirectos internos, generalizó el impuesto al valor agregado (IVA) y disminuyó el mínimo no imponible, recayendo sobre los asalariados y sectores medios que habían brindado su apoyo a la Alianza. La falencia del “impuestazo” para reactivar la economía llevó a la aplicación de otros ajustes que no revirtieron la situación. Los resultados fueron el crecimiento del déficit fiscal, de la deuda pública consolidada (bruta), persistencia y agravamiento de la recesión, crecimiento de la deuda externa, caída de las exportaciones, creciente fuga de capitales y continua apreciación del dólar. Todos estos aspectos evidenciaban la inviabilidad de la continuidad del modelo, a lo que se sumaba un incremento de la conflictividad social en distintos puntos del país.³⁷³

El empeoramiento económico junto con las tensiones sociales y la incapacidad del gobierno para dar respuestas, fueron generando un

³⁷¹ Tizado fue directivo del Grupo Techint durante aproximadamente 30 años, José Luis Machinea fue Director del Instituto de Desarrollo Industrial de la UIA, Eduardo Casullo se desempeñó como Director Ejecutivo en la entidad fabril

³⁷² Diario *Clarín*, 15/12/1999.

³⁷³ Sobre las características de estos procesos y ampliar información consultar: Rapoport (2006), Peralta Ramos (2007) y Schorr (2005).

distanciamiento con los integrantes del Grupo Productivo, quienes reafirmando el rumbo ineludible que la economía debía tomar presentaron el 23 de junio de 2000 la llamada “Declaración de Tigre” elaborada por el agrupamiento. En la misma se presentaba nuevamente al gobierno un “plan productivo” y un “documento fundacional” que formalizaba la extinción del antiguo Grupo de los Ocho, marcando sus diferencias con los empresarios del sector financiero y de las empresas públicas privatizadas. El Documento señalaba:

“es el tiempo de motorizar la producción y el empleo para asegurar la equidad social; sin políticas que estimulen la producción y la generación de valor agregado local, nuestro país no brindará condiciones para integrar a sus 35 millones de habitantes al mercado de consumo y trabajo, ni permitirá el desarrollo de sus economías regionales.”³⁷⁴

El plan productivo elaborado constaba de 38 medidas³⁷⁵ entre las que se destacaban: a) un shock de financiamiento y modificaciones en el sistema financiero, b) reconversión fiscal, c) preservación de los mercados, d) mejoras en el funcionamiento del comercio internacional, particularmente en el Mercosur, e) fortalecimiento del “compre argentino” y defensa de la competencia, f) modificación de la política laboral y reducción del costo argentino.³⁷⁶ Estas medidas remarcaban la necesidad de la reactivación, e Ignacio De Mendiguren sostenía: “basta de recesión. La salida es impulsando la producción. Esto es lo que queremos que entienda el gobierno.”³⁷⁷

³⁷⁴ La versión completa de la Declaración se puede encontrar en: www.revistalineas.com/grupoproductivo.

³⁷⁵ Idem anterior.

³⁷⁶ Entre algunas de las principales medidas se pueden señalar: la prórroga en 120 días de los vencimientos de las facturas de servicios públicos para las PyMes, emitir un bono por un monto equivalente a las deudas de las empresas del sector productivo en situación irregular para facilitar su refinanciamiento, incluir la aplicación de los fondos de las AFJP a inversiones productivas, urgir la implementación de un plan federal de infraestructura, libre disponibilidad del impuesto a los combustibles para el campo, cumplir la legislación vigente de “compre nacional”, postergar por 60 días el vencimiento de la moratoria impositiva, eliminación de todos los impuestos nacionales, provinciales y tasas municipales que gravan la producción como sellos e ingresos brutos, continuar la reducción de los aportes patronales para los sectores productivos, permitir a las empresas acceder al recupero de sus créditos fiscales o crear mecanismos de compensación con otras obligaciones tributarias o provisionales, establecer la obligatoriedad del uso de la factura conformada para que las empresas tengan fechas ciertas de cobro y puedan acceder al financiamiento en el sistema bancario, evitar daños sectoriales por importaciones que ingresen por contrabando, subfacturación o prácticas de competencia desleales, habilitar la cláusula de la salvaguardia para preservar sectores sensibles en el Mercosur en tanto no se implementasen medidas para converger en las políticas cambiarias.

³⁷⁷ *Página 12, Suplemento Cash, 23/06/2000.*

Además de los reclamos y medidas, la Declaración brindaba su aval al gobierno pero de una manera condicionada:

“si el gobierno aplica el conjunto de medidas propuesto para reactivar la economía, la UIA, los constructores y CRA recomendarán suspender todo tipo de despidos como compensación del efecto multiplicador de la economía.”³⁷⁸

Las alianzas y vínculos que la dirigencia de la UIA había entablado mediante la articulación de la *lógica de la influencia* en el Grupo Productivo, como una institución convocante, ya que sostenía relaciones con otros centros de poder como la Iglesia, la CGT y sectores políticos opuestos al gobierno, fortalecía el accionar colectivo empresario en la dimensión política institucional. Esto se manifestó, ya que la falta de respuestas, la profundización de la recesión y la continuidad de la retracción industrial (Schorr, 2005), alejaron a los dirigentes industriales del gobierno. En forma paralela, los representantes empresarios desplegaron estrategias de alianzas buscando otros interlocutores. La dirigencia industrial estrechó vínculos con el líder justicialista Eduardo Duhalde, quien desde hacía varios años se manifestaba contrario a las medidas neoliberales.³⁷⁹ Además, esta situación llevó a la dirigencia de la UIA a través del Grupo Productivo a poner abiertamente en cuestión el elemento que más le molestaba del modelo económico: el tipo de cambio.

La UIA mediante los dispositivos de la *lógica de la influencia* buscó en primer lugar, a través de la presencia de dirigentes políticos afines a sus intereses en puestos clave de gobierno, influir sobre la dirección de las políticas económicas, fortaleciendo su rol de interlocutora privilegiada con el gobierno. En segundo lugar, y frente al fracaso de esta estrategia, la dirigencia fabril, recurriendo a la misma lógica dirigió sus reclamos hacia otros dirigentes políticos, cuestionadores del rumbo económico, para ampliar en el plano político-institucional los consensos en torno a su proyecto económico.

³⁷⁸ Idem anterior.

³⁷⁹ En este sentido, sus principales declaraciones se dirigían hacia la necesidad de desplazar a la comunidad financiera, retomar la senda de un país industrialista, efectuar una concertación patriótica que agrupase a los empresarios productivos, a los trabajadores, a la dirigencia política y a la Iglesia Católica. Consultar Duhalde (2007).

El cambio de estrategia de la dirigencia industrial se consolidó en los últimos meses del año 2000, a través de la difusión de comunicados y propuestas económicas y de la realización de la VI Conferencia Industrial, del 11 al 13 de octubre en Mar del Plata, titulada: “Agenda para una Argentina Desarrollada. El rol de la industria”, con un tenor de críticas y cuestionamientos duros hacia el Presidente y el conjunto de Ministros. En la Conferencia primó el afianzamiento de los vínculos de la dirigencia fabril con otros sectores de la sociedad, fortaleciendo la *lógica de la influencia* mediante la participación de religiosos, empresarios de otros sectores, filósofos, dirigentes políticos, economistas y otros profesionales. El presidente de la UIA afirmaba:

“La década del ’90 ha carecido del intercambio de ideas en materia económica, consolidándose un pensamiento único que limitó la capacidad de acción de nuestra dirigencia. Las preocupaciones de hoy trascienden al ámbito sectorial y se vuelcan a nuestro compromiso como ciudadanos de la Nación”.³⁸⁰

Entre los documentos y exposiciones presentados se destacó la publicación de uno denominado “Ante la situación imperante”³⁸¹ en el cual exhortaban a la dirigencia política nacional a trabajar conjuntamente y lograr acuerdos que permitiesen el crecimiento del país, evitando la caída de la Argentina en un abismo del cual sería muy duro retornar. Los empresarios apelaban a la realización de un “gran acuerdo nacional” para evitar “el desencadenamiento de una crisis económica-social sin precedentes”. Afirmaban:

“es necesario llamar a la dirigencia política nacional a deponer diferencias para lograr acuerdos que permitan plasmar una efectiva política de crecimiento (...) sólo así se logrará superar la grave situación económico-social por la que atraviesa el país”.³⁸²

También se destacó la exposición presentada por Ignacio De Mendiguren, que tomaba como eje central de la crítica a los economistas, a las privatizadas y a los bancos que avalaban el modelo económico de los ’90, refutando sus dichos con la prueba de los datos del sector industrial. Sus declaraciones reforzaban las implicancias del esquema de

³⁸⁰ VI Conferencia Industrial, www.uia.org.ar

³⁸¹ Documento del Grupo Productivo, 18/11/2000.

³⁸² Fragmento de “Ante la situación imperante”, Grupo Productivo, noviembre de 2000.

convertibilidad sobre la industria, principalmente, la pérdida de competitividad que no era compensada por otras medidas desde el ámbito gubernamental. El industrial afirmaba:

“en 1999 el economista Miguel Ángel Broda señaló que nuestra proyección es del 2.8%, pero eso no quiere decir que el crecimiento que estima el gobierno del 5 % sea imposible, considerando la evolución del PBI de 1998 con respecto a la de 1999. Sin embargo, el año pasado la economía decreció 3.5%.; Daniel Artana en 1991 afirmó hay que terminar con la falacia del dumping porque beneficia a los consumidores. Sin embargo, el dumping destruyó la industria y aumentó a niveles record la desocupación; Carlos Rodríguez señaló: no hay que preocuparse por la devaluación nominal brasileña, pues la inflación consecuente licuará sus efectos. A pesar de esto, Brasil devaluó mas del 60% y la inflación brasileña fue menor al 10% ”.³⁸³

Además, frente a la inacción del gobierno y la continuidad del modelo, las disputas en torno al tipo de cambio se hicieron evidentes. Guillermo Gotelli manifestó:

“no es lo mismo tener su propia política monetaria, su moneda que ser un país satélite de armaduría sin soberanía sobre sus mercados. No es igual un país que integra armónicamente sus actividades primarias con las industriales y con los servicios que el que privilegia a un sector por el otro”.³⁸⁴

Las exposiciones efectuadas en la VI Conferencia Industrial por los distintos actores intervinientes, además de plantear exhaustivamente la situación sectorial, sus posibilidades y limitaciones, se dirigían al logro de los consensos para plantear en la dimensión política-institucional, una efectiva estrategia de crecimiento que contemplase las informaciones y propuestas vertidas en el desarrollo del evento industrial. Por lo tanto, uno de los ejes centrales era difundir estos resultados para que fuesen implementados como políticas públicas desde el ámbito gubernamental. En esta línea, el Grupo Productivo presentó en noviembre de 2000 el documento “Propuestas para el crecimiento”³⁸⁵ que resumía gran parte de las opiniones y medidas propuestas por los expositores de la Conferencia, destacándose:

³⁸³ VI Conferencia Industrial, 2000. www.uia.org.ar.

³⁸⁴ VI Conferencia Industrial, 2000, www.uia.org.ar.

³⁸⁵ Consultar *Anuario UIA*, 2000, segunda parte, pp. 20-28.

- mejorar la competitividad de la producción local con un tipo de cambio comercial que alentase las exportaciones y limitase las importaciones, en especial las provenientes de Brasil.
- Fijar un tope a las tasas de interés de los créditos otorgados por el sistema financiero, beneficiando e impulsando principalmente el crecimiento de las PyMEs.
- Modificar la estructura fiscal para eliminar las trabas hacia la inversión y el consumo.
- Implementar una política de subsidios a los desempleados con un doble objetivo: mejorar la situación social y revitalizar el mercado interno impulsando al mismo tiempo la actividad industrial.

La finalización de la presidencia de Osvaldo Rial encontraba a la dirigencia de la UIA llevando adelante un proceso de fortalecimiento de su accionar colectivo en la dimensión política institucional, a través de la *lógica de la influencia* en la ramificación de sus alianzas y relaciones con otros actores públicos y privados. Este objetivo se vinculó estrechamente y fue el resultado de las acciones que la dirigencia fabril estaba desarrollando en su dimensión organizativa-institucional, desde fines del año 1997, volcada al reforzamiento de la *lógica de los miembros* como el mecanismo para aglutinar a sus heterogéneos asociados y formar la *acción corporativa empresaria*.

En estos años, la dirigencia industrial logró fortalecer la *acción corporativa empresaria* en el plano organizativo-institucional y articular los heterogéneos intereses existentes en la UIA para plasmar en el plano político-institucional un accionar colectivo homogéneo de la corporación fabril. Esta estrategia no sólo fue posible por los esfuerzos de la dirigencia industrial, sino también porque la crisis económica y sus efectos sobre los distintos sectores de actividad, instaló en los distintos actores económicos la “necesidad” de buscar una salida a la misma. Por lo tanto, las estrategias organizativas y la formación de la *acción corporativa empresaria* en el seno de las asociaciones del empresariado, está influida por las características del contexto en el cual éstas se desenvuelven.

Capítulo VIII

**Homogeneidad y heterogeneidad: quiebres y acuerdos en la
conformación de la *acción corporativa empresaria*
(Abril 2001-Abril 2003)**

VIII.1. Continuidades en la *acción corporativa empresaria*: acuerdos y designación del nuevo presidente de la UIA

Iniciado el año 2001 y a pocos meses de finalizar la gestión de Osvaldo Rial, la dirigencia industrial no llevaba adelante intensas negociaciones sobre el nombre del futuro reemplazante del dirigente, ya que la formación de la lista de unidad no era cuestionada por ninguno de los agrupamientos de la entidad. El contexto político y económico que rodeaba a la corporación fabril no fomentaba desacuerdos internos que sólo redundarían en una pérdida de representación de la UIA, y en un debilitamiento de su accionar colectivo en la esfera política-institucional.

Dado el acuerdo de alternancia, la designación del nuevo Presidente recaía en manos del MIN, hecho que llevó a la decisión de nombrar a Ignacio De Mendiguren, Secretario de la UIA y Presidente del Banco Nación, en el máximo cargo. Su nombramiento aseguraba a la dirigencia industrial, la continuidad del accionar iniciado bajo la gestión de Rial, y el aval del sector de las pequeñas y medianas industrias al dirigente, fortaleciendo la representatividad de la central fabril. Un integrante del Consejo General, vinculado al sector PYMI expresaba:

“la UIA necesita consolidar la estrategia que de a poco viene construyendo desde 1997, fortalecer la visión industrialista entre sus dirigentes y en el gobierno. La llegada del “vasco” al MIN por esa época le fue dando al movimiento y a la entidad un perfil mucho más industrialista, que es preciso mantener y fortalecer”.³⁸⁶

La preeminencia de esta visión entre los dirigentes industriales y sus respectivas representaciones, disminuía la capacidad de presión y de decisión en el seno de la dirigencia de la entidad, de sectores también vinculados al MIN, pero disconformes con el excesivo cuestionamiento de la dirigencia fabril y con la llegada de De Mendiguren a la presidencia como papeleros, azucareros, gráficos y autopartistas.³⁸⁷ Por lo tanto, el arribo del dirigente a la presidencia de la UIA se sustentó en los mismos apoyos que los de Rial y con la consolidación de la *acción corporativa empresaria* en

³⁸⁶ Información provista a la autora por un industrial entrevistado, sector textil, el 27/03/2008.

³⁸⁷ Información brindada a la autora por una entrevista a un dirigente industrial del MIN, del Comité de Encuadramiento de la UIA y con actividad en el sector metalúrgico, 30/02/2003.

torno a los acuerdos básicos sobre los cuales debía actuar la futura dirigencia. A pocos días de asumir, De Mendiguren expresaba:

“el objetivo de mi presidencia es plantear con precisión las políticas activas que la industria necesita. Hace falta un proyecto productivo de país que agregue valor agregado para poder crecer en exportaciones y la calidad del empleo. A esto no se llega sin estrategia, ni haciendo la plancha, ni con piloto automático, sino con una visión de país consensuada entre los argentinos, con un proyecto motivador”.³⁸⁸

De este modo, el nuevo Presidente de la UIA manifestaba su decisión de continuar en la línea de acción de su antecesor, buscando resolver los problemas de los sectores industriales, actuando simultáneamente en la dimensión organizativa-institucional, a través de respuestas a sus asociados, y en la dimensión política-institucional, estableciendo vínculos y consolidando alianzas a través de la *lógica de la influencia*, con los sectores involucrados en el cambio propiciado por la dirigencia industrial. La gestión de De Mendiguren se inició con una continuidad y profundización en la estrategia de acción colectiva que venía desplegando la dirigencia fabril en el plano político-institucional. Esta continuidad se manifestó hasta comienzos del 2002, momento en el cual y tras lograr (en términos económicos) lo pedido desde la UIA durante los últimos tres años, la visibilidad del accionar colectivo de la corporación se tornó más débil, acompañando un proceso interno de fragmentación y disputas que dificultaron el armado de la *acción corporativa empresaria*.

Ignacio De Mendiguren asumió la conducción de la UIA, el 3 de mayo del 2001 y su mandato fue completado por el vicepresidente 1º, Héctor Massuh.³⁸⁹ La nueva conducción industrial continuó en la línea de su antecesora, incrementando el tono de sus críticas hacia el gobierno, mediante acercamientos a sectores sociales, políticos y económicos que cuestionaban la continuidad del modelo económico.

En el evento de su asunción, asistieron el Presidente de la Nación, las principales figuras del gabinete nacional, los líderes de los partidos opositores, los gobernadores y autoridades eclesiásticas y empresariales. Esta amplia convocatoria mostraba que los procesos que estaba llevando

³⁸⁸ *La Capital Online, Sección Económica*, 29/04/2001.

³⁸⁹ Como se explica en las páginas siguientes este reemplazo tuvo que ver con la asunción de Ignacio De Mendiguren como Ministro de la Producción en el 2002.

adelante la dirigencia de la UIA no pasaban desapercibidos en el plano nacional. Ignacio De Mendiguren expuso los principales ejes de acción propuestos desde la UIA:

“A pesar de la crisis estamos ante una situación esperanzadora. Se asume que la Argentina padece una depresión económica y que para salir de ella no alcanzan las viejas recetas. El actual diagnóstico del gobierno es claro y lo compartimos. Argentina padece un problema de competitividad, requiere la reactivación del aparato productivo y aplicar medidas pro-competitivas a los sectores más afectados por la sobrevaluación del peso. Con este diagnóstico los argentinos debemos tener una estrategia de desarrollo económico, incluida en un proyecto nacional de largo plazo”.³⁹⁰

La formación del Comité Ejecutivo respondió a los acuerdos institucionales entre los dirigentes del MIA y del MIN, que dieron como resultado una cúpula directiva muy similar a la anterior, que incluyó la incorporación de un Vicepresidente 5° (Figura 8). En primer lugar, el MIN quedó con 10 cargos en el Comité Ejecutivo sobre 17 que se disputaron, estableciendo una situación de equilibrio entre ambos agrupamientos. En segundo lugar, la secretaría de la entidad fue ocupada por Diego Videla (MIA), mientras que la vicepresidencia 1° quedó en posesión de Héctor Massuh (MIN), y en la vicepresidencia PYMI continuó Juan Carlos Lascurain (MIN). Estas distribuciones manifiestan que el MIA, a través de la secretaría, buscaba recuperar parte del peso y la injerencia que venía perdiendo, “ubicando” en dicho cargo a un dirigente tradicional del agrupamiento, y con capacidad para convertirse en vocero de los reclamos industriales por él representados, contrarrestando la fuerte figura de De Mendiguren en el cargo de Presidente. En cuanto al MIN, continuaba manteniendo a un dirigente propio en un puesto considerado clave como el de la Vicepresidencia PYMI, con la finalidad de brindar representación y contener a un sector que incrementaba sus reclamos al compás del agravamiento de la crisis. Sobre la situación del sector, Vicente Donato, Director del Observatorio PYMI manifestaba: “si continúa esta recesión, el estancamiento y achicamiento de las PYMES llevará al cierre de puertas, están amenazados 342 mil puestos de trabajo y ventas por U\$S 20.000 millones”.³⁹¹ Así, la distribución de cargos reflejó la búsqueda de consensos

³⁹⁰ Discurso de Asunción del Dr. José Ignacio De Mendiguren. Consultar *Anuario* de la UIA, año 2001, primera parte, pp. 3-6.

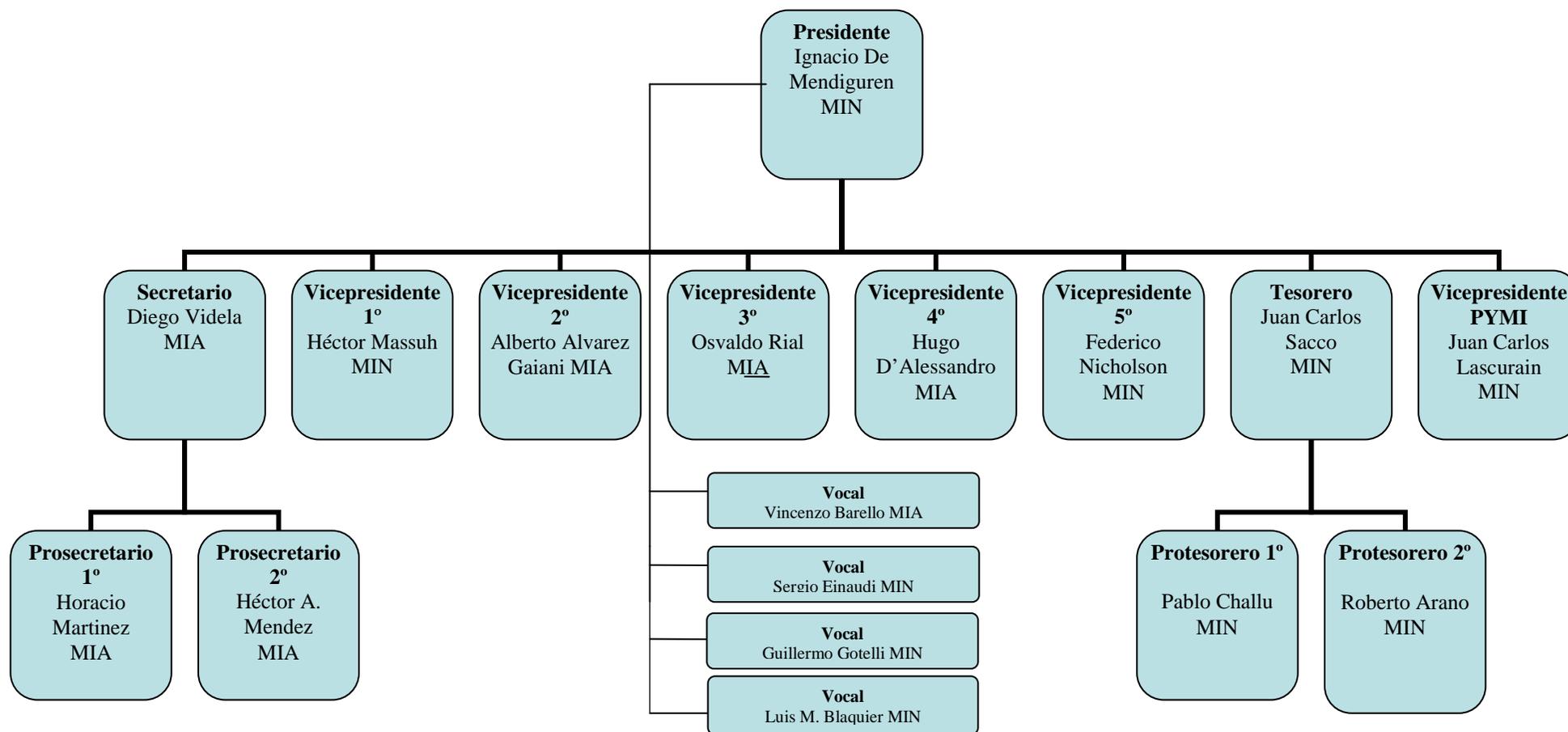
³⁹¹ Revista *Mercado*, 21/11/2001.

y equilibrios entre los dirigentes de la UIA, con el propósito de continuar en la línea de acción de la gestión de Osvaldo Rial.

Por otra parte, estos acuerdos también tuvieron influencia en la estabilidad del cuerpo directivo. De los 17 integrantes, solamente 4 no habían integrado el Comité Ejecutivo en el período anterior, reflejando una permanencia del 76,5% de los dirigentes en sus cargos. Además, de los otros 4, Héctor Méndez, Horacio Martínez y Vincenzo Barello, habían ingresado como Vocales suplentes en el período previo; sólo Federico Nicholson no había integrado desde 1981 ningún Comité Ejecutivo. De este modo, los acuerdos que los dirigentes de los lineamientos internos habían gestado al momento de la llegada de Rial a la presidencia y los apoyos de los sectores industriales, empresas y grupos económicos hacia el mismo, se mantenían en el aval a De Mendiguren.³⁹²

³⁹² Consultar Capítulo VII.

Figura 8: Composición del Comité Ejecutivo de la UIA en el período Abril 2001- Abril 2003³⁹³



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la *Memoria* de la UIA (2000, 2001), *Anuario* de la UIA (2000, 2001), *Clarín* y *La Nación* (marzo-abril 2001).

³⁹³ En este Comité Ejecutivo se destaca la incorporación del Vicepresidente 5° y al igual que en el anterior la presencia de 6 vocales suplentes: Adolfo Navajas Artaza (Ingenio Las Marías); Juan Moravek (Unión Industrial Patagónica); Carlos Leone (Acindar S.A.); Jorge Basso Dastugue (Nobleza Piccardo SAICYF.); Sergio Bagcheian (Grupo Gatic.); Aldo Espósito (Antonio Espósito S.A).

Cuadro 10: Trayectorias Corporativas de los integrantes del Comité Ejecutivo en el período Abril 2001-Abril 2003.

Dirigente	Inserción Estructural Económica	Empresa	Actividad Gremial Empresaria	Cámara Empresaria de Pertenencia	Actividad Gremial en la UIA
José Ignacio De Mendiguren	Industria textil	Keyton S.A.	Integrante de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. Integrante de la Unión Industrial de San Luis	Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria.	Integrante del Consejo General (1991-1993; 1996-1997) Comité Ejecutivo: Secretario (1997-2001)
Diego Videla	Industria Alimenticia	Yerbatera Misiones S.A.	Dirigente de la Unión Industrial de la Ciudad de Buenos Aires. Integrante de la COPAL	Unión Industrial de la Ciudad de Buenos Aires. COPAL	Secretario del departamento de legislación (1991-1993). Presidente del departamento de relaciones internacionales (1993-1995). Integrante de la Junta Directiva (1989-1995) y del Consejo General (1989-1995) Comité Ejecutivo: Secretario (1995-1997); Prosecretario 1° (1997-1999); Vicepresidente 4° (1999-2001).
Héctor Massuh	Industria celulósica-papelera.	Massuh S.A.(Grupo MASSUH)	Integrante de la Federación de Industrias Celulósicas Papeleras y Afines.	Federación de Industrias Celulósicas, Papeleras y Afines	Comité Ejecutivo: Vicepresidente 4° (1987-1989 y 1997-1999);Vicepresidente 1° (1989-1993); Vocal (1995-1997); Vicepresidente 2° (1999-2001). Integrante de la Junta Directiva (1987-1991) y del Consejo General (1987-1991; 1993-1995)
Alberto Alvarez Gaiani	Industria Alimenticia		Presidente de la COPAL	COPAL	Integrante de la Junta Directiva (1983-1995) y del Consejo General (1983-1995) Presidente del departamento de la pequeña y mediana industria (1991-1995) Comité Ejecutivo: Vicepresidente 2° (1995-1997); Vicepresidente 1° (1997-2001)
Oswaldo Rial	Industria metalúrgica	Establecimiento Metalúrgico Herramental S.A.	Presidente de la UIPBA	UIPBA	Integrante del Consejo General (1991-1997) y suplente de la Junta Directiva (1993-1995) Comité Ejecutivo: Vicepresidente 2° (1997-1999)
Hugo D'Alessandro	Industria Alimenticia	Arcor S.A.I.C.	Presidente de la Unión Industrial de Córdoba. Integrante de la CIPA.	Unión Industrial de Córdoba. CIPA y COPAL.	Comité Ejecutivo: Vicepresidente 4° (1991-1993); Prosecretario 2° (1993-1995); Vicepresidente 4° (1995-1997); Vicepresidente 3° (1997-2001) Integrante del Consejo General (1981-1995) y de la Junta Directiva (1991-1995)
Federico Nicholson	Industria Celulósica papelera	Ledesma S.A.A.I.	Centro Azucarero de Salta y Jujuy. Federación de Industrias Celulósicas, Papeleras y Afines.	Federación de Industrias Celulósicas, Papeleras y Afines.	Integrante del Consejo General (1997-2001).
Juan Carlos	Industria Gráfica	Impresoras	Integrante: Cámara Argentina de	FAIGA	Integrante del Consejo General (1995-1999) y de la Junta

Sacco		Argentinas S.A.	Fabricantes de Formularios Continuos y Valores (1982-1987) FAIGA y CONLATINGRAF		Directiva (1995-1999) Comité Ejecutivo: Prosecretario 1° (1999-2001)
Juan Carlos Lascurain	Industria Metalúrgica	M. Royo SACIF	Integrante de ADIMRA	ADIMRA	Integrante del Consejo General (1987-1997); suplente de la Junta Directiva (1989-1991) y titular (1995-1997) Comité Ejecutivo: Prosecretario 1°(1997-1999); Vicepresidente PYMI (1999-2001).
Horacio Martínez	Industria Naval	No es dueño de empresa ni desempeña cargo directivo.	Integrante de Fidalmar y de la FINA	FINA	Integrante del Consejo General (1989-2001) y de la Junta Directiva (1997-1999).
Héctor Mendez	Industria Plástica	Contenedores Argentinos S.A.	Integrante de la CAIP	CAIP	Integrante del Consejo General (1997-2001) y de la Junta Directiva (1999-2001).
Pablo Challú	Industria Farmacéutica	Centro Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos	Integrante de la Federación de Industrias Farmoquímicas y de Sanidad Agropecuaria	Federación de Industrias Farmoquímicas y de Sanidad Agropecuaria CILFA	Integrante del Consejo General (1993-1997). Vocal del departamento de economía (1983-1989); Vicepresidente (1993-1997); Presidente de la comisión de análisis económico (1991-1993). Integrante de la comisión de emergencia y rehabilitación de zonas inundadas (1983-1985) Comité Ejecutivo: Vocal (1997-1999); Prosecretario 2° (1999-2001).
Roberto Arano	Industria Azucarera	Ingenio La Corona	Integrante de la AIPBA	AIPBA	Integrante del Consejo General (1985-1999); de la Junta Directiva (1987-1989 y 1991-1999); suplente (1989-1991) Presidente del departamento de economía (1991-1999) Comité Ejecutivo: Tesorero (1999-2001)
Luis María Blaquier	Industria Alimenticia	Ledesma	Integrante de la Unión Industrial de Jujuy	Unión Industrial de Jujuy	Integrante del Consejo General (1981-1997) y de la Junta Directiva (1981-1997). Vicepresidente del departamento de economía (1981-1983). Presidente del departamento de educación (1987-1991; 1993-1997) Comité Ejecutivo: Tesorero (1981-1983); Vicepresidente 3° (1983-1987); Prosecretario 2° (1997-1999)
Sergio Einaudi	Industria Siderúrgica.	Siderca S.A.I.C. (GRUPO TECHINT)	Presidente del CIS	CIS	Comité Ejecutivo: Prosecretario 1° (1991-1993 y 1995-1997); Tesorero (1993-1995), Vocal (1997-2001). Integrante de la Junta Directiva y del Consejo General (1990-1995).
Guillermo Gotelli	Industria textil	Alpargatas S.A.I.C	Integrante de la FITA. Integrante de la Unión Industrial de Catamarca	FITA	Secretario de la comisión de política financiera del departamento de economía (1991-1993) Comité Ejecutivo: Vocal (1997-2001)
Vincenzo Barello	Industria Automotriz	Fiat Argentina S.A.	Integrante de ADEFA	ADEFA	Integrante del Consejo General (1995-2001) y de la Junta Directiva (1998-2001)

Fuente: Anuario de la UIA (2001 y 2002) ; Memorias de la UIA (2000, 2001). Diario *La Nación* y *Clarín* (enero-abril 2001).

En el seno de la corporación había una estabilidad en las estrategias de su dirigencia, y por lo tanto, en la modalidad de construcción de la *acción corporativa empresaria*. Esto se vinculaba con los esfuerzos para sostener la cohesión interna, la gobernabilidad y los procesos de toma de decisión en la corporación empresaria (Luna y Tirado, 2005).

Por otra parte, los nuevos integrantes del Comité Ejecutivo compartían haber formado parte del Consejo General y de la Junta Directiva de la entidad, sin haber integrado ninguno de sus Departamentos o comisiones. De este modo, continuaba en el seno de la dirigencia de la UIA, la tendencia a fortalecer la primera forma de ingreso de los dirigentes, que destaca la pertenencia previa en algunas de las estructuras de conducción de la organización, como un valor agregado para llegar al máximo órgano de conducción. En cuanto a los requisitos formales para acceder al cargo de Presidente, De Mendiguren cumplía con los mismos: su nacionalidad era argentina, tenía más de diez años en la actividad industrial y presidía una empresa al momento de acceder al cargo en la entidad fabril.

La estabilidad en la dirigencia industrial también mantuvo la relación de fuerzas en el Comité Ejecutivo entre representantes de grandes empresas y pequeñas y medianas, reafirmando la preeminencia de los primeros. En este período, pertenecían al sector PYMI, Ignacio De Mendiguren, Osvaldo Rial, Juan Carlos Sacco y Juan Carlos Lascurain. De los restantes, Álvarez Gaiani y Horacio Martínez sólo tenían actividad gremial empresaria, pero por las cámaras empresarias representadas, respondían al sector de las grandes empresas. Debido a esta situación, el accionar del Departamento PYMI se convertía para la dirigencia de la UIA en un dispositivo clave de la *lógica de los miembros*, a través del cual brindar servicios e incentivos a los asociados pertenecientes al sector.

Por último, considerando las cámaras empresarias con representación en el Comité Ejecutivo y las entidades territoriales se extraen algunas conclusiones. En primer lugar, la estabilidad que muestran las representaciones territoriales en el seno del Comité Ejecutivo, da cuenta del cumplimiento por lo establecido en el Estatuto, en relación con la proporción que deben tener en el máximo órgano de conducción.³⁹⁴ En segundo lugar, se produjeron tres cambios importantes en la representación

³⁹⁴ Véase Capítulo II, p. 92 y 94.

de las cámaras de segundo grado en la cúpula directiva. Por una parte, no incorporó representantes la CIQyP que, se retiró además de la Junta Directiva y del Consejo General de la UIA;³⁹⁵ tampoco tuvieron presencia representantes directos de empresas vinculadas al sector petrolero.

Este alejamiento se vinculaba con que dicho sector se había alineado tradicionalmente al MIA, básicamente compartiendo los principios ideológicos del agrupamiento. Las negociaciones que los dirigentes del MIA entablaban con los referentes del MIN y la pérdida de terrero de posiciones en el Comité Ejecutivo de la entidad llevaron a esta decisión. Desde la UIA manifestaban: “existen tensiones, hay sectores que no aceptan la nueva coyuntura que se impone a los actores económicos, pretenden continuar con viejas prácticas corporativas que sólo restan poder a la UIA”.³⁹⁶

Por otra parte, ingresó nuevamente al Comité Ejecutivo, la CAIP y se incorporó por primera vez la FINA. La importancia de sus ingresos se vinculaba fundamentalmente con el alineamiento de estas cámaras empresarias con el MIA. Además, se reintegró tras la salida de la cúpula directiva en 1997,³⁹⁷ ADEFA, mediante la presencia de un directivo de Fiat Argentina S.A. Esta reincorporación es importante, ya que fue gestionada por los principales referentes del MIA, desde el año 1998, con el propósito de recuperar un asociado poderoso tanto en términos económicos como políticos en el ámbito de decisión de la UIA. Por último, las cámaras empresarias representativas de los sectores textil, alimenticio, celulósico paplero, metalúrgicos y siderúrgicos conservaron sus lugares en el Comité Ejecutivo de la UIA.

VIII.2. Las acciones de la dirigencia en el plano organizativo institucional: el fortalecimiento de la *lógica de los miembros*

Si bien la estabilidad del Comité Ejecutivo se reflejó en la continuidad de las acciones desarrolladas por la dirigencia de la UIA en el plano organizativo institucional, fortaleciendo la *lógica corporativa*, se incentivó también la dinámica de la *lógica de servicios* a sus asociados, con la finalidad de consolidar mediante la *lógica de los miembros la acción*

³⁹⁵ *Anuario* de la UIA 2001, primera parte, pp. 10 y 22.

³⁹⁶ Información provista a la autora por un industrial entrevistado perteneciente a las representaciones territoriales, de la provincia de Neuquén, el 9/7/2007.

³⁹⁷ Consultar Capítulo VII, pp. 221-223.

corporativa empresaria, y su expresión en el plano político-institucional. Esta estrategia de la dirigencia buscó dar respuestas e incentivos a los sectores más relegados y con mayores dificultades estructurales en el seno de la corporación.

El Departamento de Comercio se centró en analizar y evaluar las medidas del gobierno y sus impactos en los sectores industriales. Las actividades principales fueron desarrolladas por las Comisiones de Exportaciones, Importaciones y de Negociaciones con el Mercosur,³⁹⁸ recopilando las quejas y reclamos vinculados con esta temática. Sus acciones se orientaban al fortalecimiento de la *lógica corporativa*, ya que buscaban “acercar” a la UIA a sus socios, a través de canales de comunicación que posibilitasen la transmisión de inquietudes y necesidades a las autoridades de los Departamentos. Asimismo, prestó una asistencia muy activa a los reclamos de los asociados, la Comisión de Prácticas Desleales, recavando información sobre la entrada de numerosos bienes bajo la modalidad de *dumping* que afectaban seriamente a los productores locales. Esto último, se relacionaba con la dimensión política-institucional, ya que los informes elaborados eran presentados a las autoridades correspondientes para plantear los reclamos pertinentes.

El Departamento de Economía se centró en realizar análisis sobre la coyuntura e informes sobre el sector industrial, el sistema financiero, los servicios, la legislación del comercio nacional y el tipo de cambio. Con esta finalidad, elaboró documentos e informes para distribuir entre sus asociados y proveer información actualizada a los mismos.³⁹⁹ Por lo tanto, el objetivo era vincularse más directamente con los asociados a través de la *lógica de los miembros* y proveer información diversificada que abarcara a los heterogéneos sectores industriales que componían la UIA.

Por su parte, el Departamento de Economías Regionales, se mostró muy activo desde el funcionamiento de la *lógica corporativa*. Se basó en fortalecer el contacto entre las entidades del interior y el Comité Ejecutivo, a través de la realización de jornadas para temas específicos de los productores regionales. También, puso a disposición de las entidades territoriales toda la información de la cual disponían las autoridades y

³⁹⁸ Consultar *Anuario* de la UIA, 2001, primera parte, pp. 25-27.

³⁹⁹ Consultar *Anuario* de la UIA, 2001, primera parte pp. 30 a 38.

Departamentos de la UIA para el análisis de la situación regional. Por último, recogió los problemas del sector para fomentar una representación eficaz de los mismos en el Comité Ejecutivo de la entidad, a través de sus representantes y luego elaborar informes con propuestas concretas para ser presentados ante las autoridades nacionales.⁴⁰⁰ Con estas actividades, el Departamento buscó integrar y promover la representación efectiva de los integrantes territoriales, en cumplimiento de lo establecido por el Estatuto de la entidad. Además, estos acercamientos proveían a través de la *lógica de los miembros* de incentivos para que estos asociados permaneciesen en las estructuras de representación de la UIA.

El Departamento de Legislación se sumaba al accionar del Departamento de Economías Regionales y continuaba brindando el servicio de seguimiento parlamentario⁴⁰¹, para promover y fortalecer la participación de las uniones industriales territoriales, mediante la disponibilidad de información actualizada, para que puedan canalizar sus inquietudes al respectivo Departamento.⁴⁰² Estas acciones se inscriben en el despliegue desde la dirigencia de la entidad, de los mecanismos de la *lógica de los miembros*, para representar específicamente a aquellos sectores y regiones industriales más postergadas en la dinámica organizativa de la organización empresaria. Por su parte, el Departamento de Relaciones Institucionales continuó como en el período 1999-2001, fortaleciendo la *lógica corporativa*, fomentando el diálogo y la comunicación entre los distintos socios de la UIA y la dirigencia, promoviendo la realización de jornadas, eventos y seminarios para la interacción y el conocimiento mutuo entre los integrantes de la asociación.⁴⁰³

Por último, el Departamento PYMI, efectuó acciones a partir de la interrelación de las dos lógicas. Desde la *lógica de servicios*, brindó capacitaciones sobre distintas temáticas y en diversas regiones como: a) programas de reconversión empresarial; b) programas de formación de empresarios PYME en América Latina; c) la continuación de la Maestría en Dirección Empresarial y d) el fomento de lazos con otros organismos

⁴⁰⁰ Memoria de la UIA, 2001, p. 45.

⁴⁰¹ Consultar Capítulo VII p. 257

⁴⁰² Consultar: Anuario de la UIA, 2000, primera parte, pp. 22- 24.

⁴⁰³ Consultar Anuario de la UIA, 2000, primera parte, p. 43.

relacionados con la problemática del sector.⁴⁰⁴ En relación con la *lógica corporativa*, se llevó adelante el III Salón de Enlaces Industriales (SEI),⁴⁰⁵ fomentando la vinculación entre las PYMIS y las grandes empresas. La continuación de esta actividad mostraba la importancia que para la dirigencia de la UIA tenía estrechar los vínculos entre los asociados de la entidad, para facilitar un accionar conjunto y el armado de la *acción corporativa empresaria*.

En un marco de profunda crisis del sector PYMI, otorgar instancias de contención y estrategias para facilitar su reconversión, se convertían en una necesidad para la dirigencia industrial, con el propósito de conservar a este sector en su estructura de decisión. Además, revitalizaba los dispositivos de la *lógica de los miembros* con la finalidad de brindar respuesta a un sector “sensible”, en términos de la realidad económica que atravesaba, y débil en su representación directa en el Comité Ejecutivo. Por lo tanto, la estrategia de la dirigencia buscaba que este sector se encontrara representado por la dirigencia de la UIA, y no promoviese su alejamiento de la corporación empresaria. Más allá de lo establecido desde lo formal en cuanto a la representación del sector, las estrategias de la dirigencia fabril apuntaban a insertar a los integrantes de las pequeñas y medianas industrias en otros espacios de representación, respondiendo a las necesidades que el contexto económico les imponía, dando lugar a negociaciones y estrategias de la dirigencia en el plano informal de la organización.

VIII.3. Consolidación del accionar colectivo de la UIA y de la *lógica de la influencia* en la dimensión política institucional

La llegada de De Mendiguren a la presidencia de la UIA, ocurrió poco tiempo después del nombramiento de Ricardo López Murphy como Ministro de Economía, en reemplazo de José Luis Machinea.⁴⁰⁶ Este recambio ministerial aumentó el descontento industrial y significó un punto

⁴⁰⁴ Ampliar información sobre las actividades del Departamento PYMI: *Anuario* de la UIA, 2000, primera parte, pp. 42 a 43.

⁴⁰⁵ Las características de esta actividad están expuestas en el Capítulo VII, p. 257.

⁴⁰⁶ Ricardo López Murphy asumió como Ministro de Economía tras la salida de Machinea. Su gestión duró apenas 20 días (05/03/2001 al 19/03/2001) producto del rechazo que generó su propuesta económica. Fue reemplazado por Domingo Cavallo quien regresaba a la cartera económica luego de 5 años y estuvo desde el 20/03/2001 hasta la renuncia del Presidente De La Rúa y todos sus Ministros, en diciembre de 2001.

de inflexión, resintiendo la relación entre la dirigencia de la UIA y el gobierno. Esta disconformidad se manifestó cuando en marzo de 2001, el Ministro brindó un discurso frente a un grupo de empresarios exponiendo los lineamientos de su paquete de medidas. La dirigencia fabril no asistió al acto demostrando el desacuerdo con los anuncios, ya que no respondían a los reclamos industriales para reactivar el aparato industrial y otorgar incentivos al consumo en el mercado interno.⁴⁰⁷

Desde la presidencia de la UIA, De Mendiguren modificó la estrategia de la dirigencia industrial desde la cooperación hacia la confrontación con el gobierno nacional, plasmada en el quite de apoyo a la gestión, y en el reclamo abierto hacia fines del 2001 del fin de la paridad cambiaria entre el peso y el dólar.⁴⁰⁸ A pesar de los reclamos para modificar el tipo de cambio, la dirigencia industrial, propuso antes de la devaluación completa, agregar a la canasta de monedas, elaborada desde el Ministerio de Economía,⁴⁰⁹ la incorporación de la moneda brasileña, para achicar la brecha competitiva entre ambas economías e implementar una “devaluación controlada”. Estos intentos eran vistos desde la dirigencia fabril como una “última conciliación” con el gobierno mediante mecanismos que compensasen el atraso cambiario y la falta de competitividad. El presidente de la UIA explicaba:

“la vulnerabilidad externa se fue agudizando a lo largo de los años noventa como consecuencia de la falta de una política de desarrollo de los sectores productivos y del empresariado nacional, lo cual determinó un significativo déficit comercial, transferencias crecientes de utilidades y dividendos, y también un aumento vertiginoso del endeudamiento. La pérdida de competitividad del sector productivo argentino es una realidad innegable. Desde los inicios de la década del noventa, se generó una distorsión en los precios relativos de los sectores transables que se tradujo en una

⁴⁰⁷ En abierta oposición a los pedidos industriales, el paquete de medidas anunciado por el Ministro de Economía, Ricardo López Murphy, contenía la generalización del IVA a sectores hasta ahora exentos como espectáculos artísticos y deportivos, la eliminación de exenciones en ganancias a cooperativas y fundaciones, del subsidio a las naftas patagónicas y del fondo del tabaco. Además, el paquete mantenía inalterable la paridad 1 a 1 e implicaba al igual que paquetes anteriores un recorte de gastos que comprometía los recursos a las universidades y transferencias de la Nación a las provincias. Consultar Peralta Ramos (2007).

⁴⁰⁸ En el transcurso del año 2001 las oscilaciones de los referentes industriales sobre la propuesta abierta del abandono de la convertibilidad y las posiciones más cautas pidiendo medidas para mejorar la competitividad real de la economía fueron una constante. Al respecto se puede consultar *Página/12*, julio-noviembre 2001 y Diario *Clarín* del mismo período.

⁴⁰⁹ Ocupado por Domingo Cavallo.

apreciación de la moneda nacional y la consiguiente pérdida de competitividad.”⁴¹⁰

Frente a los reclamos industriales sobre la competitividad del sector, Domingo Cavallo, decidió implementar “Planes de Competitividad”⁴¹¹ para reactivar la economía. En un principio, se dirigirían a los sectores con necesidades más urgentes, y por eso los primeros acuerdos se firmaron con los sectores textiles, fabricación de calzado, indumentaria y el complejo siderometalúrgico.⁴¹² Además, estos planes buscaban un mayor control en la Aduana sobre la importación de ropa, calzados y electrodomésticos. Con este objetivo, se puso en funcionamiento el sistema de “valores de referencia” para todas las mercaderías que ingresasen al país, incluyendo a los rubros mencionados como “sensibles”. La finalidad del sistema era poner un “piso” y evitar que pasasen por las fronteras mercaderías declaradas con precios inferiores a los reales mediante la subfacturación, perjudicando a los productores nacionales.⁴¹³ Es destacable que la reactivación de la actividad económica quedaba en manos del mismo Ministro de Economía, que en 1991, había implementado el Plan de Convertibilidad, afectando precisamente a los sectores que ahora, casi una década después, pretendía fortalecer.

Por otra parte, el Presidente de la UIA, buscaba extender su discurso más allá del sector industrial, señalando la necesidad de aplicar medidas para incrementar las exportaciones, revitalizar el mercado interno y mejorar el empleo. Uno de los ejes discursivos más fuertes se dirigía a consolidar el apoyo de los empresarios pequeños y medianos y de los representantes de los trabajadores, apelando a la idea de un “modelo de producción y trabajo”, que como correlato traía la idea de la vuelta a un Estado benefactor y

⁴¹⁰ Unión Industrial Argentina (2001): “La visión de la Unión Industrial Argentina sobre las causas de la depresión. Propuestas para el crecimiento”, exposición realizada por el Dr. José Ignacio de Mendiguren ante representantes del gobierno de Estados Unidos, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

⁴¹¹ Sobre las características del plan de competitividad se encuentra información en medios periodísticos. Consultar: *Clarín* 18/03/2001 al 25/03/2001; *Política Hoy*, 22/03/2001; *La Nación* 20/03/2001.

⁴¹² Diario *Clarín*, 3/4/2001, Revista *Mercado* 22/03/2001.

⁴¹³ Las quejas industriales sobre la ineficiencia de la Aduana venían manifestándose desde el año 1997. Consultar: Informes del Departamento de Economía y de Legislación de la UIA, *Anuarios* de la UIA, 1997, 1998, 1999.

asistencialista, que había incluido y beneficiado a dichos sectores.⁴¹⁴ Para lograr estos objetivos, era preciso recrear las condiciones para que producir en Argentina volviese a ser un negocio. El dirigente expresaba:

“Los 10 últimos años de transformaciones económicas tuvieron como objetivo estratégico precisamente no tener estrategia. Nuestro ex canciller, Guido Di Tella, siempre decía que la mejor estrategia para el país era la falta de estrategia. Por otro lado, la mejor política industrial era justamente no tener ninguna política. Ha llegado el momento de revertir esta situación y propiciar una verdadera estrategia industrial y de crecimiento consensuada”.⁴¹⁵

Los reclamos de la dirigencia fabril alentando la intervención del Estado mediante la aplicación de políticas activas, eran un claro signo del cambio político que se gestaba en la central fabril, con una preponderancia de los sectores del MIN en la definición de la estrategia corporativa. Durante los '90, la presidencia de la UIA fue ocupada en gran parte por dirigentes del MIA, ideológicamente opuestos al intervencionismo estatal y partidarios de que los mercados equilibrasen los desfasajes de la economía. Los reajustes de intereses en el seno de la corporación,⁴¹⁶ permitían que los tradicionales reclamos de las pequeñas y medianas industrias y de las economías regionales, fueran promovidos por los líderes de grandes empresas y grupos económicos nacionales, que a través de la recuperación del peso político de la UIA en la dimensión política institucional, obtenían otro vehículo para canalizar sus propias demandas e intereses. Roberto Rocca manifestaba: “la única salida de la crisis es mediante un proyecto nacional. Para hacerlo se necesita consenso y liderazgo”.⁴¹⁷

De este modo, la crisis económica y social del país junto con las limitaciones del modelo económico para brindar soluciones, llevaban a la dirigencia fabril a reforzar los dispositivos de la *lógica de los miembros*, canalizando a los heterogéneos intereses en su seno con el objetivo de unirlos en la demanda de políticas activas, y posteriormente en la

⁴¹⁴ Desde la CGT de Moyano y Daher y desde los sectores de las PYMES se hacían declaraciones en sintonía con la UIA, aduciendo que el modelo tal como se encontraba era inviable y que requería de modificaciones. Consultar *Página/12*, 18/11/2001.

⁴¹⁵ Entrevista realizada al dirigente industrial en Diario *Clarín*, 21/5/2001.

⁴¹⁶ Consultar Capítulo VII.

⁴¹⁷ Diario *Clarín*, 06/09/2000.

implementación de un “nuevo modelo”, fortaleciendo la *acción corporativa empresaria* y su expresión colectiva en el ámbito político institucional.

En esta línea de acción, en mayo de 2001, la dirigencia de la UIA presentó el Documento “Bases para refundar la Nación”⁴¹⁸ donde expresaban su preocupación sobre la vigencia y respeto de la democracia, la falta de conciliación entre eficacia social y eficiencia administrativa, y los desbordes sociales violentos, expresión de las deudas sociales fundamentales. Remarcaban que para afrontar la constitución de la Argentina como un país industrial, partiendo del cierre de empresas, de la desnacionalización y del desempleo, era imperioso refundar las bases sobre las que se asentaba la Nación. La dirigencia fabril solicitaba:

“para superar este riesgo cada vez mayor y lograr la recuperación de la Argentina son tres las condiciones imprescindibles: a) poner fin al hambre en la Argentina como una responsabilidad de todos; b) restaurar el poder de la justicia para limitar el desenfreno de los restantes poderes; c) disminuir drásticamente los costos económicos del ejercicio de la política. Estos tres puntos son realizables y es imperioso transformarlos en hechos mediante instrumentos de acción apropiados”.⁴¹⁹

Estas propuestas fueron presentadas al Presidente De la Rúa y a otros sectores políticos y sociales, ya que la dirigencia industrial intensificaba los mecanismos de la *lógica de la influencia*, con la finalidad de obtener consensos entre los distintos actores sociales para que estas medidas trascendiesen el momento coyuntural. Según Ignacio De Mendiguren, fue positiva la recepción del Presidente de la Nación:

“valoró la originalidad del documento, porque contiene una fuerte dosis de autocrítica y porque plantea la realidad con dureza. Además, los empresarios nos esperamos por la coincidencia en el diagnóstico de la actual situación con los funcionarios. El documento no plantea intereses sectoriales sino que apunta a lograr consensos sociales”.⁴²⁰

Los líderes de la UIA para extender e intensificar su rol en el plano político institucional, participaron en distintos foros, reuniones y congresos en los que se debatía la crisis y las posibilidades de salida. En el Foro para el Estudio de los Problemas Argentinos: El Proyecto Nacional (Consejo

⁴¹⁸ Anuario de la UIA, 2001, segunda parte, *Principales Documentos*, pp. 70-72.

⁴¹⁹ Anuario de la UIA, 2001, segunda parte, *Principales Documentos*, p. 71.

⁴²⁰ Diario *Clarín*, 01/06/2001.

Profesional de Ciencias Económicas, Ciudad Autónoma de Buenos Aires),
De Mendiguren expuso:

“son precisas cuatro líneas de acción principales en forma simultánea: en primer lugar, una mejora del tipo de cambio real sin deflación de los salarios, en segundo lugar, replantear la estructura fiscal eliminando los sesgos actuales contra la inversión y el consumo; en tercer lugar, restablecer el papel del sistema financiero en el círculo virtuoso entre el ahorro y el crecimiento del país; en cuarto lugar, establecer una política de subsidios hacia los desempleados con un objetivo doble: descomprimir y mejorar la situación social y revitalizar el mercado interno”.⁴²¹

Un acontecimiento clave en esta estrategia de la dirigencia fabril fue la realización de la VII Conferencia Industrial, del 20 al 22 de noviembre de 2001, en Parque Norte, titulada: “Encuentro de los Argentinos: Un Proyecto Nacional para el desarrollo. El verdadero riesgo es no tener país”. Su objetivo fundamental fue el llamado de la dirigencia industrial a la “unidad nacional”, para elaborar un “proyecto nacional” y construir un fuerte empresariado con el apoyo del Estado. Con la finalidad de difundir su propuesta, la Conferencia contó con la presencia de múltiples sectores sociales: gobernadores, funcionarios del Ejecutivo, referentes de la CGT, dirigentes de ABA y ABAPPRA, intelectuales de universidades públicas y privadas, Intendentes, miembros de las Fuerzas Armadas e integrantes de la Iglesia, y empresarios de la industria, el agro y la construcción. La particularidad de esta Conferencia fue que la dirigencia industrial buscó canalizar a través de su realización sus propuestas y demandas al plano político-institucional, mediante la participación de distintas figuras externas al ámbito industrial. En el evento se entregó a los participantes el documento “La visión de la Unión Industrial Argentina sobre las causas de la depresión” que expresaba:

⁴²¹ El diario del Foro. El Proyecto Nacional. Capítulo I: Política y Sociedad, 30 de mayo de 2001. En el mismo foro, también estuvieron presentes junto a Ignacio De Mendiguren, Ricardo Greter director de Confederaciones Rurales Argentinas (CRA), Héctor Recalde, jefe de asesores legales de la CGT que encabeza Hugo Moyano e Ignacio González García, miembro de los consejos asesores de diversas organizaciones no gubernamentales. Las declaraciones del dirigente de CRA fueron en la misma dirección que las de su par industrial, avalando lo que el Grupo Productivo por ellos integrado venía reclamando a las autoridades gubernamentales desde el año 1999. Además y teniendo en cuenta el rumbo que tomaron posteriormente los acontecimientos, las declaraciones de Recalde se ubicaron en la misma sintonía que las del presidente de la Unión Industrial Argentina. Consultar: www.consejo.org.ar.

“la pérdida de competitividad del sector productivo argentino es una realidad innegable. Desde los inicios de la década del '90 se generó una distorsión en los precios relativos de los sectores transables. La Argentina tiene un problema de competitividad consecuencia de la coexistencia de un tipo de cambio fijo con incremento en los precios de los servicios y demás costos internos de producción y las devaluaciones competitivas de nuestros países competidores”.⁴²²

La mayor parte de las exposiciones se centraron en la necesidad de implementar un modelo económico alternativo que tuviese como ejes centrales: a) la producción y el rearmado del tejido industrial a partir del fortalecimiento de las PYMI, b) la resolución de la distorsión de precios relativos del sector transable, c) la recuperación de la competitividad, d) la disminución del costo de los servicios, de las tasas de interés y de la presión impositiva, e) el fomento de la demanda interna mediante medidas que propiciasen una redistribución del ingreso, f) la implementación de políticas de compra nacional, g) una mayor participación del Estado en la economía a partir de la definición de políticas activas, h) la reformulación del sector financiero y i) la revitalización de la posición de la Argentina en el Mercosur.⁴²³ Pese a las críticas a la falta de competitividad y a la distorsión de los precios relativos, ninguno de los disertantes se pronunció abiertamente proclive a una devaluación. Roberto Rocca (grupo TECHINT) expresó:

“todo el mundo reconoce la sobrevaluación de la moneda nacional, es imperioso mejorar el tipo de cambio efectivo sin salir de la convertibilidad, a través de mecanismos tales como aranceles, reembolsos y mejoras en el factor empalme”.⁴²⁴

Por su parte, la exposición de De Mendiguren realizó un balance sobre los aspectos que deberían haber acompañado al esquema de convertibilidad, y que al no hacerlo, acarrearían las consecuencias negativas vigentes. El industrial manifestó:

⁴²² Este documento presentado en la Conferencia presentaba una reseña de la exposición del Dr. José Ignacio De Mendiguren ante los representantes del gobierno de los Estados Unidos, el Fondo Monetario Internacional y el banco Interamericano de Desarrollo en octubre de 2001. El trabajo contiene capítulos referidos a la vulnerabilidad externa, fiscal y social, las causas de la depresión, el retroceso relativo de la región, el costo del no crecimiento, potencialidades, ejes para el crecimiento y desarrollo y metas visibles con crecimiento sustentable. Consultar: *Anuario* de la UIA, 2001, segunda parte, *Principales Documentos*, pp. 72-81.

⁴²³ Consultar *Anuario* de la UIA, 2001, segunda parte, pp. 50-60.

⁴²⁴ VII Conferencia Industrial, www.uia.org.ar

“la Argentina ha sufrido una fuerte revaluación del peso respecto a un gran número de monedas desde el inicio de la convertibilidad hasta el presente. En consecuencia, un exportador argentino se encuentra respecto al momento del lanzamiento de la convertibilidad con una pérdida de competitividad del 47% respecto a un productor brasileño (...) La misma pérdida de competitividad se registró para un productor local que compete en nuestro mercado con importaciones provenientes de estos orígenes (...) el vaciamiento de la estructura industrial provocado por las distorsiones de precios relativos y la ausencia de políticas idóneas de administración del comercio, redundó en la primarización del sector y en la consolidación de un perfil de armadura”.⁴²⁵

Si bien el eje de su exposición estuvo en los problemas de la revaluación del peso, el Presidente de la UIA, optó por no pronunciarse ni a favor ni en contra de una salida de la convertibilidad y reforzó la necesidad de subir los aranceles a la importación y establecer reintegros a la exportación. En oposición a De Mendiguren, el titular de la Unión Industrial de Misiones, José Luis Coll, pidió abiertamente la devaluación de la moneda nacional, manifestando que pese al accionar colectivo que la dirigencia fabril mostraba en el plano político-institucional, en su seno continuaban fricciones y heterogeneidades sobre la necesidad y formas para salir de la crisis. Además, evidenciaba que las representaciones del interior del país presionaban a la dirigencia de la UIA, obligándola a brindar respuestas con la finalidad de continuar con el fortalecimiento de la *acción corporativa empresaria* en su seno.⁴²⁶ Avalando el accionar de la dirigencia, en la Conferencia se realizó una encuesta que arrojó que el 70% de los industriales opinaba que había que salir del modelo económico, y que el 83% quería una mayor intervención del Estado en la economía.⁴²⁷

Para continuar fortaleciendo los vínculos con los actores en la esfera política-institucional, desplegando la *lógica de la influencia*, se destacó la presencia de los directivos de bancos nacionales agrupados en ABAPPRA como Enrique Olivera, Roberto Feletti, Osvaldo Cortesi y Carlos Heller. La dirigencia de la UIA buscaba tender lazos con el sector bancario nacional, argumentando que el crecimiento del sector productivo debía ir de la mano

⁴²⁵ Fragmento de la exposición del Dr. José Ignacio de Mendiguren en la VII Conferencia Industrial, noviembre de 2001. La exposición completa se puede consultar en el texto de la mencionada conferencia o en Revista *LEOPYME*, año 3, N° 21, noviembre 2001, IdePyME-ABAPPRA (2001).

⁴²⁶ Consultar su intervención en el texto de la VII Conferencia Industrial, 2001, www.uia.org.ar. El mismo dirigente fue entrevistado por la autora brindándole esta información, 05/07/2007.

⁴²⁷ Consultar *Anuario* de la UIA, 2001, segunda parte, p. 55.

del sistema financiero local. En este sentido, ambas dirigencias suscribieron un acuerdo: “Las empresas nacionales y la banca nacional tienen un destino común”,⁴²⁸ que alentaba la reconversión del sector bancario en la “pata financiera de la reactivación”, desempeñando un rol destacado en los planes de reactivación que fueran impulsados desde el gobierno. El Documento afirmaba:

“ABAPPRA y la UIA se comprometen a trabajar mancomunadamente para consensuar propuestas prácticas tendientes a contribuir a la recuperación de la economía nacional, sobre la base de una mayor competitividad y más equidad social y regional, reafirmando la decisión argentina de participar activamente en la vida económica del mundo de este nuevo milenio, con la finalidad irrenunciable de mejorar el bienestar de nuestra gente”.⁴²⁹

La propuesta de generar acuerdos, diálogos constructivos y consensos entre el gobierno y los distintos sectores sociales y económicos, promovida por la dirigencia de la UIA en el transcurso del 2001, para reposicionarse como interlocutor válido y privilegiado en la escena nacional, no dio los frutos esperados. En diciembre de 2001, la decisión del Ministro de Economía de eliminar los planes de competitividad⁴³⁰ convenció a los empresarios que los canales de diálogo con el Gobierno estaban cerrados.⁴³¹ Se manifestaron en oposición a esta medida los sectores industriales, las entidades rurales e incluso los sindicalistas.⁴³² Ignacio De Mendiguren señalaba: “es casi inexplicable que ahora se diga que se puede

⁴²⁸ Información de la Revista *Leopyme*, año 3, número 21, noviembre 2001.

⁴²⁹ Documento suscripto entre ABAPPRA y la UIA titulado: “Las empresas nacionales y la banca nacional tienen un destino común”, 2001. Las propuestas para iniciar la primera etapa del acuerdo eran las siguientes: la modificación del régimen vigente de clasificación y previsionamiento de deudores incorporando criterios de evaluación acordes al momento económico actual, la implementación de un régimen general de refinanciación de pasivos para las Pymes apto para su reincorporación al sistema bancario nacional y para que puedan participar del proceso de recuperación de la actividad económica, la revisión del régimen impositivo, a nivel nacional y provincial, que eleva el costo financiero como sellos, ingresos brutos, impuesto a los intereses, la implementación de un régimen de factura conformada de carácter obligatorio que facilite el financiamiento a las Pymes, la implementación del uso de los saldos técnicos del IVA conforme a lo establecido en los acuerdos de competitividad y la desafectación de encajes bancarios para ser aplicados al sector productivo y las economías regionales. Es importante señalar que la mayor parte de las cláusulas se correspondía con pedidos que venía realizando la UIA al gobierno nacional con la finalidad de incentivar la actividad productiva. Los acuerdos suscriptos entre ABAPPRA y las otras entidades perseguían la misma finalidad.

⁴³⁰ *Dario Clarín*, 14/12/2001.

⁴³¹ Además, la irritación de los industriales hacia el jefe del Palacio de Hacienda se debía a su decisión de suprimir también el “compre nacional” que había sido propiciado por el ex ministro de economía José Luis Machinea. *La Nación*, 16/12/2001.

⁴³² *Revista Mercado*, 11/12/2001.

prescindir de los planes de competitividad”.⁴³³ Por otra parte, ADEFA remarcaba: “la eliminación de los planes de competitividad producirá un grave daño al sector, Fiat, anunció el cierre de la planta de Iveco y la reducción al mínimo de la producción de automóviles”.⁴³⁴ Los representantes del sector de las pequeñas y medianas industrias afirmaban: “repudiamos el plan económico y reclamamos otro que aliente la producción y el empleo, haremos movilizaciones para que el gobierno entienda esta necesidad”.⁴³⁵

De las declaraciones expuestas se desprende que los distintos sectores integrantes de la UIA reclamaban un cambio en el rumbo económico; la dirigencia de la central fabril respondió a estas demandas buscando preservar la representatividad de la entidad, a través del alejamiento definitivo del gobierno y de la propuesta abierta que desde el Comité Ejecutivo venían delineando desde hacía tiempo: devaluar la moneda nacional e implementar un nuevo modelo económico con un tipo de cambio alto, favoreciendo las exportaciones e incentivando el despegue de la actividad económica. Este discurso pudo ser articulado dada la capacidad de *lobby* de los representantes de los grupos económicos, integrantes de la dirigencia de la UIA, que articularon un discurso sobre la necesidad de afrontar una “reindustrialización” del país apoyada en el empresariado nacional (Castellani y Schorr, 2004).

La dirigencia de la UIA bajo la gestión de De Mendiguren, promovió la articulación de consensos sobre la necesidad de cambiar el rumbo del modelo económico, a través de la salida del régimen de convertibilidad. Esta propuesta logró abarcar a los distintos sectores industriales, ya que su mayor éxito consistió en la exitosa vinculación de la idea de “devaluación” con la de un “modelo productivo” y la “redistribución de ingreso”. Estos aspectos venían siendo reclamados por el sector de las pequeñas y medianas empresas que, aceptaron la inviabilidad del “modelo” y la propuesta industrial como impulsora del despegue de la actividad económica.

El viraje en el accionar de la dirigencia fabril estaba además atravesado por un conjunto de acontecimientos que se sucedían en la esfera

⁴³³ Página/12, 15/12/ 2001.

⁴³⁴ Página/12, 15/12/2001.

⁴³⁵ Página/12, 15/12/2001.

política-institucional. Por una parte, los índices de riesgo país estaban por las nubes y la fuga de capitales continuaba incrementándose: del 25 de octubre al 25 de noviembre se fugaron aproximadamente 3.500 millones de pesos; entre el 26 y el 30 de noviembre se perdieron depósitos por 2.363 millones de pesos y de reservas por 2.736 millones de pesos (Peralta Ramos 2007, p. 370). Por otra parte, el desastroso resultado de las elecciones legislativas de octubre, con el voto castigo hacia todas las fuerzas políticas, había terminado de eclosionar los pocos apoyos que le quedaban al gobierno. Por último, el 1° de diciembre de 2001, la situación terminaba de estallar con el anuncio de Cavallo del Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 1570, conocido como “corralito”.⁴³⁶ En este contexto, la profundización del discurso de la dirigencia fabril se producía al compás del agravamiento de la crisis de gobernabilidad de la gestión de la Alianza, percibida por todos los sectores sociales: el grupo productivo, el sector financiero nacional e internacional, el Fondo Monetario Internacional, los acreedores externos y los sectores medios y populares que le habían brindado apoyo (Pucciarelli, 1999).

Una consecuencia inmediata de la aplicación del “corralito” fue el desencadenamiento e intensificación de la lucha en los sectores dominantes entre los que propiciaban una dolarización y los que abogaban por una devaluación de la economía.⁴³⁷ Entre los partidarios de la primera, se encontraban las compañías privatizadas (controladas mayoritariamente por actores extranjeros), firmas de origen transnacional que habían adquirido empresas locales durante los '90, el sector financiero local⁴³⁸ y el internacional.⁴³⁹ La segunda propuesta, era sostenida e impulsada desde la UIA por los grupos económicos locales de mayor importancia (entre los que se destacó el grupo TECHINT), que tenían una marcada inserción exportadora y poseían un gran volumen de activos líquidos colocados en el exterior como inversiones financieras,⁴⁴⁰ los otros integrantes del Grupo

⁴³⁶ Este decreto regiría hasta un día después de la finalización de la operación de canje de deuda internacional. Este decreto implicó la restricción al retiro de fondos e impuso el control de cambios y de capitales, aprisionando al ahorro local. Consultar: Peralta Ramos (2007); Rapoport (2006).

⁴³⁷ Sobre los debates en ambas posturas desde los comunicados periodísticos consultar *Clarín; La Nación y Página/12*, diciembre 2001.

⁴³⁸ Consultar Cobe (2009), Nogueira (2008).

⁴³⁹ Consultar Castellani y Schorr (2004).

⁴⁴⁰ Schorr (2004).

Productivo, algunos sectores del sindicalismo, líderes políticos del justicialismo como Eduardo Duhalde y del radicalismo como Raúl Alfonsín.

Para evitar que la propuesta dolarizadora adquiriese consenso en la sociedad y se fortaleciese la salida devaluatoria, desde el Grupo Productivo desplegaron dos estrategias: por una parte, identificaron a la convertibilidad con los problemas económicos y sociales, instalando la idea en los sectores más desfavorecidos que, su continuidad por la vía de la dolarización implicaría una profundización de la crisis. Por otra parte, centraron sus críticas en la pérdida de autonomía y soberanía sobre la política monetaria, y los impedimentos para el crecimiento y mejoras en la situación económica-social. Así se manifestaban:

“más allá de las obvias razones de autonomía y dignidad nacional, la dolarización significaría privarnos para siempre de instrumentos esenciales de política económica. Abandonaríamos definitivamente la posibilidad de tener política monetaria. Argentina pasaría a importar definitivamente y de forma pasiva la política monetaria de Estados Unidos y a depender de su fase del ciclo económico y de su aumento de productividad”.⁴⁴¹

Finalmente, el objetivo de la dirigencia de la UIA pudo ser cristalizado cuando la grave situación social, política y económica desembocó en la realización de saqueos y en las jornadas de protesta del 19 y 20 de diciembre de 2001 que terminaron con represión y violencia hacia los manifestantes.⁴⁴² Esta situación llevó por un lado, a la renuncia del Presidente Fernando De La Rúa y todo su gabinete, y por otro lado, a un desorden e inestabilidad institucional que se reflejó en el pasaje de cinco Presidentes en una semana, hasta la designación por parte de la Asamblea Legislativa de Eduardo Duhalde como Presidente Provisional.⁴⁴³

En su discurso de asunción, Duhalde señaló que su objetivo principal era terminar con un modelo agotado y que sus tareas centrales serían

⁴⁴¹ Documento elaborado por la UIA y la CGT conjuntamente, difundido el 9 de diciembre de 2001.

⁴⁴² Consultar Peralta Ramos (2007).

⁴⁴³ De La Rúa dimitió el 21 de diciembre de 2001 y le sucedieron en el cargo de Presidente, Ramón Puerta, Presidente provisional del Senado, Adolfo Rodríguez Saá elegido por el Congreso, quien sólo permaneció una semana en el cargo, luego el Presidente de la Cámara de Diputados, Eduardo Camaño, quien tuvo un interinato de dos días entre el fin de año y el comienzo de 2002. Finalmente, la designación de Eduardo Duhalde por la Asamblea Legislativa en el cargo de Presidente provisional posibilitó la implementación del proyecto devaluacionista avalado en numerosas declaraciones por Duhalde, quien había mantenido reuniones con los integrantes del Grupo Productivo.

impulsar la producción y el mercado interno a través de una alianza con el bloque productivo.⁴⁴⁴ El Presidente expresó:

“mi compromiso a partir de hoy es terminar con un modelo agotado que ha sumido en la desesperación a la enorme mayoría de nuestro pueblo para sentar las bases de un nuevo modelo capaz de recuperar la producción, el trabajo de los argentinos, su mercado interno y promover una justa distribución de la riqueza. Mi gobierno pondrá fin a la alianza del poder político con el poder financiero, que perjudicó al país, para sustituirla por una alianza con la comunidad productiva (...) La comunidad productiva es la que debe gobernar en el país (...) Debe ser la semilla de la nueva alianza que construyamos en la Argentina”.⁴⁴⁵

Las declaraciones de Duhalde habilitaron a la dirigencia de la UIA, a través del Grupo Productivo, a elevar su propuesta económica al Congreso para su debate y posible implementación. Como ejes centrales incluía: a) la flotación de la moneda nacional, b) la desdolarización de la economía, c) la previsión de un régimen de tratamiento especial para los endeudados en dólares con la intención de reconvertir sus deudas en pesos, conocido como “pesificación asimétrica de la economía”,⁴⁴⁶ d) una moratoria en el pago de la deuda externa y subsidios al desempleo, entre los aspectos más salientes.⁴⁴⁷

Desde la visión de la dirigencia industrial, tanto la continuidad de la convertibilidad como la posibilidad de una dolarización eran inaceptables. La crítica situación permitió que la propuesta industrial y la salida “devaluacionista” trascendiesen la mera modificación del tipo de cambio para erigirse como la propuesta canalizadora de un “nuevo modelo”: desde uno excluyente hacia otro con crecimiento inclusivo. De Mendiguren expresaba: “hay que darle a la gente un proyecto que demuestre que es posible crecer y dejar de vivir ajustándonos y sufriendo. No tengo dudas de que esta crítica situación se podrá encauzar”.⁴⁴⁸ Avalando las declaraciones del presidente de la entidad, se expresaba Miguel Schiariti, Vicepresidente de Reunida, Cámara que agrupa a las Pymes alimenticias: “yo creo que hay que ir a un tipo de cambio flotante, garantizando los depósitos de la banca

⁴⁴⁴ Además de los apoyos brindados desde la dirigencia de la UIA, los grandes empresarios manifestaban su apoyo al gobierno de Duhalde y a las medidas para la reactivación a las que el nuevo presidente hacía referencia. Revista *Mercado*, 05/01/2002.

⁴⁴⁵ Discurso de asunción del Presidente Eduardo Duhalde, 2 de enero 2002.

⁴⁴⁶ Consultar al respecto Cobe, L. (2009).

⁴⁴⁷ Anuario UIA, 2002. Se pueden también consultar las principales propuestas del plan en Diario *Clarín*, 22/12/2001.

⁴⁴⁸ Declaraciones de Ignacio De Mendiguren al Diario *La Nación*, 21/12/2001.

nacional y que los bancos extranjeros traigan los fondos del exterior si quieren evitar la quiebra”.⁴⁴⁹

El 3 de enero de 2002, ingresaron al gabinete del gobierno de Eduardo Duhalde, siete ministros y cuatro secretarios, integrándolo casi completamente. El cargo de Ministro de Economía fue para Jorge Remes Lenicov, y se creó el Ministerio de la Producción,⁴⁵⁰ con el propósito de fortalecer el perfil “productivista” que Duhalde buscaba imprimirle a su gestión. La titularidad del mismo fue ocupada por Ignacio De Mendiguren, hasta entonces Presidente de la UIA. El arribo del dirigente a la función pública, implicó la reunión de la Junta Directiva, en el plano organizativo de la central fabril, para aprobar que el dirigente industrial asumiese el cargo, y paralelamente ser reemplazado, según lo pautado en los estatutos de la entidad por el Vicepresidente 1°. De este modo, el 5 de enero de 2001, se aprobó esta propuesta y Héctor Massuh (MIN), fue el encargado de completar el mandato hasta las próximas elecciones, en abril de 2003.

Estas modificaciones implicaron, en un primer momento, que las relaciones y alianzas desplegadas por la dirigencia fabril mediante la *lógica de la influencia*, había logrado impulsar los intereses industriales, asegurándoles que el nuevo gobierno les otorgaría un rol central en la dirección y ejecución de las políticas económicas, fortaleciendo al mismo tiempo su capacidad de participación y de veto. Además, el nombramiento de Ignacio De Mendiguren, al frente del Ministerio de la Producción, selló la alianza estratégica que los empresarios industriales y el duhaldismo venían forjando desde el avance de la recesión económica, y particularmente, bajo la presidencia de Fernando De La Rúa. Además, la llegada de De Mendiguren al Ministerio de la Producción, excedió las relaciones que hasta el momento, la dirigencia fabril entablaba con los agentes estatales a través de la *lógica de la influencia*. Esta situación dio lugar a *prácticas de colonización* (Castellani, 2006) de ciertos ámbitos de la administración pública, por parte de los representantes del empresariado, otorgándoles una incidencia e influencia más directa en las decisiones gubernamentales para beneficiar intereses sectoriales.

⁴⁴⁹ Diario *Clarín*, 21/12/2001.

⁴⁵⁰ Para ampliar información sobre los restantes ministros que asumieron consultar: Revista *Mercado* y Diario *Clarín*, 03/02/2001.

Las primeras medidas de la nueva gestión económica se basaron en la sanción de la Ley de Emergencia Pública y Reforma del Régimen Cambiario (Ley N° 25.561), que determinaron drásticos cambios en el aspecto macroeconómico:

- La devaluación de la moneda nacional en enero del 2002, que llevó la cotización oficial del tipo de cambio a \$1,40/dólar.
- La libre flotación del peso, que en un marco de gran incertidumbre provocó que, en un corto tiempo, la depreciación de la moneda nacional alcanzara el 281,50%.
- Pesificación y endeudamiento: numerosas empresas sanearon una parte importante de sus pasivos mediante el sistema de pago con bonos.⁴⁵¹
- Imposición de retenciones a la exportación:⁴⁵² fueron el aporte clave que orientó el gasto social del gobierno nacional.

El gobierno buscaba a partir de la devaluación de la moneda reorientar la estrategia de crecimiento hacia el comercio exterior, impulsando una inserción más activa del país en la economía mundial, el desarrollo de complejos productivos sobre la base de transables, y la sustitución de importaciones como alternativa del renacimiento industrial. Ello generó una suave pero creciente recuperación de la economía en los últimos meses del año 2002.⁴⁵³ En los primeros momentos, las principales consecuencias de las medidas fueron: a) un aumento en los precios internos que incrementó el tipo de cambio real, posteriormente limitado por la imposición de retenciones a las exportaciones;⁴⁵⁴ b) una caída de los ingresos y de la demanda interna que afectó particularmente a los rubros de consumo durable, la actividad de la construcción, la industria automotriz, la textil, los servicios generales, de salud, educación privada, transporte y comunicaciones; c) una sustitución de importaciones, ya que la devaluación del peso y la disminución en el poder adquisitivo de la población, influyeron

⁴⁵¹ Schorr y Ortiz (2009); Cobe (2009); Peralta Ramos (2007).

⁴⁵² La implementación diferencial de retenciones en los diferentes sectores de actividad generó rupturas en el Grupo Productivo.

⁴⁵³ El cambio en las condiciones de competitividad ha incidido en el instrumental fiscal y monetario, y ha significado fortalecer la base de negociación externa a partir de la efectiva mayor capacidad de repago del país.

⁴⁵⁴ La evolución del Real y la recuperación del Euro a lo largo del 2002 contribuyeron al aumento del tipo de cambio real multilateral, lo que mejoró sustancialmente la competitividad de las exportaciones con Brasil y los países europeos.

en la reducción de las importaciones de bienes de consumo, insumos y bienes durables, impulsando la producción local de numerosos rubros; d) mejoras en la balanza comercial, por la recuperación particularmente de las exportaciones agropecuarias y energéticas y por el proceso sustitutivo de importaciones;⁴⁵⁵ e) agravamiento del cuadro social porque la devaluación y la caída de la demanda interna acrecentaron la pérdida de puestos de trabajo, agravando el deterioro de los niveles de vida de un amplio sector de la población.⁴⁵⁶ Estas medidas recibieron un importante apoyo de la dirigencia de la UIA que remarcaba la alianza entre la producción y el trabajo encarada por el gobierno:

“confiamos en la templanza y la capacidad del Presidente de la Nación y sus ministros para tomar las medidas necesarias para salir de la crisis más profunda que enfrentó nuestro país, caracterizada por la depresión económica y la desintegración social. Todos los sectores debemos estar de un objetivo común: el crecimiento”.⁴⁵⁷

Al poco tiempo de implementarse estas medidas, el titular del Ministerio de la Producción, expuso los beneficios y logros del cambio de rumbo económico en un discurso:

“se abre una nueva etapa donde la producción será el eje de la solución del problema de los argentinos. Hemos elegido el camino duro, elegir ir hacia una economía normal, con flotación. En el nuevo proyecto nacional estamos todos incluidos: las grandes empresas nacionales, las grandes empresas extranjeras, las empresas medianas, chicas, los trabajadores, los intelectuales, las universidades, la política. Quiero tener muchas multinacionales argentinas porque detrás de ellas vienen miles de PYMES. El primer desafío es controlar los precios internos para que devaluación sea competitiva, que no sólo paguemos los costos sino que veamos los beneficios. Debemos recuperar el mercado interno y esperamos incorporar 500.000 puestos de trabajo.”⁴⁵⁸

Por otra parte, en las alianzas empresarias que la dirigencia de la UIA había forjado en el plano político-institucional mediante la *lógica de la influencia*, se producían fisuras. En el Grupo Productivo, heterogéneo en su

⁴⁵⁵ En ello incidieron, asimismo, los cambios notables en el turismo internacional receptivo y parcialmente en el gasto turístico doméstico, la estabilidad cambiaria en la segunda parte del año, y el recupero de las reservas internacionales, que modificó positivamente el cuadro de la salida de la crisis externa. Todos estos factores generaron un superávit inédito en la balanza comercial.

⁴⁵⁶ Esta situación, muy fuerte en el primer semestre del 2002, fue morigerado con asistencia generalizada, la reactivación y los ajustes salariales y previsionales a suma fija, a lo largo del año. Consultar Peralta Ramos (2007) y Rapoport (2006).

⁴⁵⁷ Revista *Mercado*, 21/02/2002.

⁴⁵⁸ *Anuario de la UIA*, 2002, Propuestas y Documentos, pp. 20-28.

composición, emergieron las diferencias presentes desde sus orígenes, entre el sector industrial y el agropecuario. En este sentido, las necesidades que la coyuntura económica imponía al gobierno de Duhalde, llevaron a la aplicación de retenciones a las exportaciones para el sector agropecuario, desatando un conflicto con la dirigencia industrial.⁴⁵⁹ Las medidas presentadas por el Grupo Productivo en el año 1999, pertenecían a la propuesta económica de la UIA, manifestando la diferencia de poder entre sus integrantes. Tras la devaluación, el exponencial crecimiento de las exportaciones del agro y su rol como generador de divisas, llevaban a la dirigencia agropecuaria a querer recuperar un rol de interlocutor privilegiado con el gobierno,⁴⁶⁰ avivando las tensiones con el sector industrial.

Desde el Grupo Productivo manifestaban que su proyecto aglutinaba las necesidades de distintos sectores económicos y sociales para establecer un modelo económico que revirtiese la difícil situación de los sectores productivos (agro, industria y construcción), y de los sectores sociales excluidos. Sin embargo, De Mendiguren, en su primera declaración como Ministro de la Producción expresó: “nosotros, como Unión Industrial que llega al Ministerio de la Producción, lo que vamos a hacer es presentar un plan productivo para la Argentina”.⁴⁶¹ Esta afirmación mostraba que la dirigencia fabril y sus intereses hegemonizaban al frente empresario, haciendo que los intereses de los líderes industriales y agropecuarios entraran en abierta contradicción.

Pese a que CRA integraba el Grupo Productivo, fue Enrique Crotto, presidente de la SRA, quien salió a criticar la forma en la cual se dirigía la economía desde la devaluación. Desde su visión, no se respetaban los acuerdos establecidos en la Mesa de Diálogo, donde el sector agropecuario, había decidido realizar una contribución voluntaria, mediante una retención del 5%, para destinarla a los sectores carenciados de la sociedad argentina. Este gesto, avalado por los integrantes del encuentro, no fue respetado por el gobierno, que anunció la implementación de las retenciones. Por lo tanto, consideraba que el “pacto con la producción” estaba sesgado hacia ciertos

⁴⁵⁹ Sobre la lucha entre los sectores económicos en torno a la aplicación de retenciones y las alícuotas de las mismas consultar Peralta Ramos (2007).

⁴⁶⁰ Consultar Lattuada y Neiamn (2005) y Lattuada (2006).

⁴⁶¹ Diario *Clarín*, 23/01/2002.

sectores de actividad económica, desplazando al campo, que también sufría (principalmente los pequeños y medianos productores), el encarecimiento de los insumos importados y las dificultades en el acceso al crédito, afectando sus posibilidades de crecimiento.⁴⁶² Las diferencias en el seno del sector agropecuario entre sus asociaciones representativas, fue dejada de lado frente a lo que consideraban una agresión común desde el gobierno y la dirigencia fabril, dando como resultado el alejamiento de CRA del frente productivo (Dossi, 2007).

A partir de este momento, las declaraciones y la visibilidad mediática del Grupo Productivo fueron disminuyendo hasta su desaparición de la escena política nacional. Esta alianza empresaria, promovida fundamentalmente desde la dirigencia de la UIA, no se organizó sobre un acuerdo conjunto entre sus integrantes, sino que se orientó por los intereses de ésta, para implementar un proyecto económico alternativo, y contar a partir del Grupo Productivo, con el consenso de otros sectores económicos, también afectados por la recesión. De este modo, cuando el máximo dirigente de la UIA llegó a la función ministerial, presionaron desde allí para la implementación de medidas exclusivamente favorables a los intereses industriales. La propuesta elevada por la dirigencia fabril al Congreso, no había sido consensuada con los constructores y los ruralitas.⁴⁶³ Este accionar alejó la posibilidad de consolidar un frente empresario, abocado a la elaboración de un proyecto económico que contemplase los intereses nacionales. Además, la dirigencia fabril desarticuló la posibilidad de conformar un nuevo actor político colectivo que pudiese negociar con el gobierno. De este modo, se abortó la estrategia de establecer consensos entre los empresarios, y las corporaciones volvieron a las viejas prácticas de presión directa sobre el Ejecutivo.

Por lo tanto, la estrategia desarrollada por la central fabril puso nuevamente de manifiesto y pese a las declaraciones de sus dirigentes en sentido contrario, que su objetivo principal era la negociación con el poder político, dirigida hacia la obtención de beneficios particulares, relegando la preocupación por la definición de una política industrial y económica nacional. Además, las medidas propuestas de corte político, institucional y

⁴⁶² Revista *LeoPyME*, Año 3, N° 23, abril-mayo, 2002.

⁴⁶³ *La Capital Online*, 22/12/2002.

social, consideradas vitales para recuperar la estabilidad del país, y el bienestar para el conjunto de sus ciudadanos, tales como “el combate contra la pobreza”, la “recuperación institucional”, la “credibilidad en la justicia”, un “seguro de desempleo universal”, entre otras, fueron también abandonadas.

Por último, esta alianza empresaria no sólo fue débil por las discrepancias entre el sector industrial y el agropecuario, sino también por las fuertes controversias y rivalidades que mantenían en su interior los sectores industrial y agropecuario.⁴⁶⁴ En el seno de la UIA, una vez efectuada la devaluación, como símbolo del quiebre del antiguo modelo, que había encolumnado a sus distintos sectores, fortaleciendo el armado de la *acción corporativa empresaria* y su expresión en la esfera política institucional, no se consolidó la cohesión interna. Contrariamente, se desataron discrepancias en la central fabril, vinculadas principalmente con las prácticas y posiciones ideológicas de los líderes industriales más que por sus posicionamientos en lo estructural-económico. De modo similar a los comienzos de la década de los '90, el aval de los empresarios no partió de una homogeneidad en sus visiones sino de la opinión de que era ésta la única opción posible para salir del caos (Beltrán, 2006).

Además, las rupturas en el seno del Grupo Productivo no fueron inocuas para la dirigencia de la UIA. El alejamiento de los otros sectores empresarios del frente implicaba también un distanciamiento del gobierno de Duhalde. La permanencia de De Mendiguren en el Ministerio de la Producción, llevaba a la identificación de la UIA con el gobierno; frente a las dificultades económicas y la continuidad de los problemas sociales, se señalaba que la dirigencia industrial sólo había promovido sus intereses sectoriales al momento de implementar este nuevo plan económico. Por lo tanto, los sectores industriales del MIA, desplazados de la conducción de la central fabril, y de la formación de los procesos internos de la *acción corporativa empresaria*, decidieron recuperar su espacio de influencia en el seno de la entidad, empezando a tejer apoyos con los sectores del MIN, que no habían avalado la llegada de Mendiguren, ni a la UIA ni al Ministerio de la Producción. Estas acciones de la dirigencia industrial se vinculaban

⁴⁶⁴ Con respecto a la situación del sector agropecuario al momento del desmembramiento del Grupo Productivo consultar Dossi (2007).

directamente con las prácticas ideológicas y cotidianas de los dirigentes y con la crisis en el plano político institucional.

La gestión de De Mendiguren en el Ministerio de la Producción sólo duró unos pocos meses: el 2 de mayo de 2002, el dirigente abandonó la cartera por las presiones desde algunos sectores de la dirigencia industrial, y el gobierno de Duhalde decidió que el Ministro de Economía, Roberto Lavagna, quedara interinamente como responsable del Ministerio.⁴⁶⁵ De Mendiguren expresó:

“algunos no pensaban que la tarea iba a ser tan dura. Requería mucho sacrificio porque proponíamos cambiar de paradigma. Cambiaba el modelo del sector productivo por el modelo del Estado asociado al sector financiero. La pelea iba a ser dura y los que estaban del otro lado eran las privatizadas, los bancos, no eran chicos”.⁴⁶⁶

Finalmente, el 2 de octubre de 2002 asumió en el cargo Aníbal Fernandez, quien dijo que su gestión llevaría adelante la segunda parte del Ministerio, apuntada a la reactivación de la Industria. El Ministro señalaba: “vamos a relanzar el Ministerio de la Producción porque hoy la Argentina está en condiciones de comenzar su reactivación”.⁴⁶⁷

VIII.4. Heterogeneidades internas: quiebres en la *acción corporativa empresaria*

Los sucesos descriptos fueron generando en el seno directivo de la UIA, un proceso de discusión y realineamiento de fuerzas, atravesado por la perspectiva de los comicios de 2003. El pacto de alternancia señalaba que el cargo de Presidente de la entidad correspondía al MIA, cuyo candidato era Álvarez Gaiani, representante de las grandes empresas alimenticias. La candidatura del dirigente era rechazada por numerosas cámaras empresarias pertenecientes al MIN, que si bien no tenían definido un candidato, pretendían que la cúpula directiva de la UIA contase con mayor presencia del sector PyME. Afirmaban: “buscamos una UIA más participativa y menos verticalista, donde tengan poder de decisión a nivel directivo las pequeñas y medianas empresas, rompiendo con la práctica de designar

⁴⁶⁵ Revista *Mercado*, 2/02/2002.

⁴⁶⁶ Revista *Noticias*, 23/03/2006.

⁴⁶⁷ Revista *Mercado*, 2/10/2002.

dirigentes de cúpula”.⁴⁶⁸ Esta declaración apuntaba directamente al candidato del MIA, que representaba a la COPAL y a las grandes empresas alimenticias como Molinos (PEREZ COMPANC) y Cargill. Además, alegaban que la designación de Álvarez Gaiani pretendía ser “impuesta” sin consultar y entablar consensos con los integrantes del MIN.

La intención de los integrantes del MIN, opuestos al nombramiento de Álvarez Gaiani, era solicitar a los dirigentes del agrupamiento, el llamado a una Asamblea para que los socios del MIN se manifestasen a favor o en contra de la designación del dirigente como titular de la lista de unidad. Juan Carlos Lascurain, secretario del MIN y presidente de ADIMRA señalaba: “queremos debatir un proyecto más que los cargos y lo haremos en una Asamblea del movimiento.”⁴⁶⁹ En esta Asamblea, los integrantes del MIN votarían su aprobación o no a la continuidad del acuerdo de alternancia entre el MIA y el MIN, ya que las 23 asociaciones que integraban el agrupamiento, consideraban que el acuerdo debía ser refrendado nuevamente mediante una Asamblea, dadas las profundas diferencias que atravesaban a las corrientes de la UIA.

Pese a estos pedidos, la conducción del MIN, liderada por Federico Nicholson y Héctor Massuh, buscaba respetar los acuerdos internos y privilegiar la unidad de la dirección de la UIA por sobre las diferencias en torno a la designación del candidato. Así, la Comisión Directiva del MIN contra la opinión de muchas de sus cámaras, estableció el aval del movimiento a la candidatura de Álvarez Gaiani, por 9 votos contra 8, mediante Federico Nicholson, quien disponía de doble voto por su rol de Presidente del MIN.⁴⁷⁰ En un comunicado se difundieron los resultados:

“en sesión de comisión directiva del MIN se resolvió ratificar el acuerdo de alternancia en la presidencia de la Unión Industrial Argentina entre el MIA y el MIN, y consecuentemente, aceptar la candidatura del presidente de la UIA propuesta por el MIA.”⁴⁷¹

Esta situación desató una importante controversia en el MIN, dando lugar a una crisis de representación en el agrupamiento, ya que muchos

⁴⁶⁸ *Clarín*, 29/3/2003.

⁴⁶⁹ *Diario Clarín*, 18/3/2003.

⁴⁷⁰ Información provista a la autora por entrevista realizada a un dirigente industrial metalúrgico, 25/07/2008.

⁴⁷¹ *Diario La Nación*, 19/3/2003.

asociados manifestaron que, la forma en la cual la Comisión Directiva había decidido el apoyo a Álvarez Gaiani era contraria a los consensos. Por lo tanto, esa dirigencia no representaba efectivamente el pensamiento de una importante cantidad de entidades y cámaras empresarias asociadas, exponiendo las dificultades de la dirigencia del MIN para aglutinar a los fragmentarios intereses mediante los dispositivos de la *lógica de los miembros*. Manfredo Arheit, presidente de ADIMRA señaló:

“yo no me hubiera imaginado nunca que el presidente del MIN, en el momento de usar el voto de oro, se olvidara de que al mismo tiempo es prosecretario de la COPAL, presidida por Gaiani. Me parece que tendría que haberse autoinhibido. Yo se lo pedí, pero evidentemente hizo valer el estatuto a rajatabla”.⁴⁷²

Los integrantes “disidentes” del MIN, señalaban que bajo esas condiciones se dificultaba el armado de una lista de consenso, y que si no se llegaba a algún acuerdo que conformase a las posiciones en conflicto, la ruptura y posibilidad de elecciones con dos listas no sería imposible. Manifestaban: “si las posturas son irreconciliables, habrá elecciones”.⁴⁷³ Los integrantes de la Comisión Directiva del MIN, que avalaban a Gaiani, señalaban que confrontar en elecciones con el líder alimenticio no redundaría en beneficios para el MIN. Afirmaban: “si vamos a elecciones la mayoría para Gaiani será abrumadora en su favor, se reacomodarán muchos intereses que le otorgarán el triunfo”.⁴⁷⁴ Por lo tanto, desde esta visión, se colaba la idea de formar una lista de unidad y luego negociar los cargos en el Comité Ejecutivo, intentando mantener una representación equilibrada que les posibilite capacidad de negociación y decisión en el Comité Ejecutivo y la Junta Directiva. De modo contrario, la posible derrota del MIN en elecciones, dependiendo de la cantidad de votos obtenida, podría ubicarlos en una situación desfavorecedora en el Comité Ejecutivo, según lo establecido en el estatuto de la entidad.⁴⁷⁵

Los sectores disidentes del MIN contaban con el apoyo de Paolo Rocca (TECHINT), quien sostenía que la UIA necesitaba renovarse, desplazando de la cúpula directiva a los dirigentes que habían ocupado

⁴⁷² Diario *La Nación*, 19/3/2003.

⁴⁷³ Diario *Clarín*, 20/3/2003.

⁴⁷⁴ *Clarín*, 18/03/2003.

⁴⁷⁵ Consultar Capítulo II, p. 93.

máximos cargos de conducción en el seno de la entidad fabril. Rocca manifestaba: “en el nuevo escenario la UIA tiene que renovarse y Gaiani no es una figura que represente un cambio. La renovación de autoridades debe ser total, incluyendo a dirigentes tradicionales del MIA y del MIN”.⁴⁷⁶

A esta afirmación, el dirigente de la COPAL retrucó: “mi nombre tiene el apoyo del MIA y de la industria de la alimentación, a través de la COPAL. Por eso no acepto presiones y mantengo mi postulación para dirigir la central fabril.”⁴⁷⁷

Pese a esta posición del líder del MIA, el peso de TECHINT en el seno de la UIA, principalmente por la fuerte alianza que mantenía desde finales de los ‘90 con importantes cámaras empresarias del MIN, contribuyeron a que estos sectores impugnasen definitivamente la candidatura de Gaiani. Los integrantes del MIA argumentaron que al no aceptar a su candidato, los dirigentes del MIN rompían los acuerdos informales que, desde hacía una década, posibilitaban el funcionamiento de la institucionalidad de la entidad, contribuyendo a su fortalecimiento interno y externo. Alvarez Gaiani afirmó:

“es indudable que la posición de una sola persona de no cumplir los pactos llevó a esta situación. Rocca veía conveniente no cumplir los pactos, porque entendía que era oportuno un cambio del tipo que se vayan todos en la UIA, algo así como la renovación total de autoridades de la entidad, entre los cuales se encuentra el mismo”.⁴⁷⁸

La intransigencia de los líderes de ambos agrupamientos ponía en peligro la continuidad de los acuerdos y consensos internos, que en los últimos años posibilitaron el armado de la *acción corporativa empresaria*, y el funcionamiento eficaz de los dispositivos de la *lógica de los miembros* en su tarea de aunar y representar intereses heterogéneos. Además, la situación se agravaba porque las diferencias y tensiones no sólo eran entre agrupamientos, sino que en el seno de éstos, principalmente en el MIN, se iban produciendo fisuras que complejizaban aún más la articulación de posiciones en el seno de la entidad.

La Comisión Directiva del MIN, luego de habilitar la candidatura de Gaiani, y frente a los rechazos que generó su decisión en los asociados al

⁴⁷⁶ Diario *Clarín*, 02/04/2003.

⁴⁷⁷ *Clarín*, 14/3/2003.

⁴⁷⁸ Revista *Mercado*, 03/04/2003.

movimiento decidió: “dejar en libertad de acción a todos los miembros para votar según su conciencia en la próxima elección”.⁴⁷⁹ De este modo, se abría la posibilidad para los sectores disidentes de formular una lista alternativa a la de Álvarez Gaini y disputarle el cargo de Presidente. Finalmente, en la central fabril se produjo un quiebre que dio como resultado que las dos clásicas líneas que habían disputado y competido por la dirección de la entidad, el MIA y el MIN se fracturaran, y a la par, se reconstituyeran en nuevos espacios de opinión.

De este modo, cuando en abril del 2003 concluía la gestión interina de Massuh, se presentaron por primera vez desde el año 1991, dos líneas enfrentadas: Consenso (también denominada Celeste y Blanca), liderada por Gaiani e Industriales, presidida por Guillermo Gotelli (el dirigente había pertenecido a Alpargatas y para este momento era dueño de una empresa mediana textil, Tracid, de fabricación de ropa y calzado deportivo). La particularidad de esta elección no sólo fue por la presentación de dos listas y por los cambios acaecidos en el MIA y el MIN, sino porque en las listas presentadas participaban sectores de ambos agrupamientos. La desaparición del MIA y del MIN y el surgimiento de estas nuevas líneas no fue sólo un cambio de nombres sino que implicó reacomodamientos de intereses internos. Dirigentes de peso en el seno del MIN como Federico Nicholson, Héctor Massuh, Juan Carlos Sacco y Luis María Blaquier, decidieron brindar su apoyo a la lista de Álvarez Gaiani, provocando que sectores como papeleros, azucareros y gráficos se retirasen de las filas del MIN.

Producto de estos realineamientos, la lista Consenso agrupó los intereses de vastos sectores como azucareros (Nicholson, Ledesma), automotrices (Cristiano Ratazzi, Fiat), papeleros (Héctor Massuh), alimenticias (Hugo D’Alessandro, Arcor), plásticos (Héctor Mendez), químicos y petroquímicos (Oscar Vignart, Dow Chemical) y gráficos (Juan Carlos Sacco). La pertenencia de Álvarez Gaiani a la COPAL le aseguraba el apoyo de importantes empresas como Molinos, Dehesa, Cargill, Granja Tres Arroyos, Bodegas Argentinas, Nestlé, Kraft y Unilever, todas asociadas a la cámara empresaria. Además, contaba con el apoyo de las entidades territoriales como la Unión Industrial de Córdoba, de la Ciudad de

⁴⁷⁹ Diario *Clarín*, 22/03/2003.

Buenos Aires, de la Patagonia y de La Rioja.⁴⁸⁰ Entre los apoyos de la lista oficialista, la COPAL agrupaba a 44 cámaras alimenticias que disponían de 28 cargos directivos dentro de la UIA,⁴⁸¹ evidenciando que las cámaras asociadas a la entidad fabril y el peso de las mismas en las estructuras de decisión se volvían fundamentales en los momentos de decidir e inclinar los apoyos hacia los directivos propuestos para conducir la corporación empresaria. En este caso, el decisivo peso que la COPAL mostró a lo largo de todo el período bajo estudio, pone de relieve la ventaja de la cual disponía el candidato de la lista oficialista. Gaini expresaba:

“nunca hubo una lista tan abarcativa como la que vamos a presentar, está compuesta por grandes empresarios nacionales y multinacionales, de pequeñas y medianas empresas, regionales y del interior del país. Están automotrices como plásticos, donde casi todas las empresas son pequeñas y medianas. Están los azucareros como Ledesma, laboratorios nacionales, grandes empresas como Arcor, Molinos, Ford o Fiat y cooperativas como Sancor”.⁴⁸²

En Industriales, impulsados por Paolo Rocca desde TECHINT, había una fuerte presencia de PyMES, mediante dirigentes como Gotelli y De Mendiguren (textiles) Rial, Lascurain y Arbeit (metalurgia), Alberto Espósito (gráfico), y José Luis Basso (autopartista). El cargo de Rial como Presidente de la UIPBA les garantizaba el apoyo de la entidad, y se sumaban cámaras empresarias como ADIMRA, Cámara Argentina de la Industria del Juguete (CAIJ), CIMBRA, FITA, Cámara Argentina de la Indumentaria, Asociación de Fabricantes Textiles, CIS, entre otras. En esta lista era notable la presencia de los sectores siderúrgicos y metalúrgicos. A pesar de las declaraciones de los integrantes de Consenso, destacando la amplitud de sectores que contenía su lista, desde Industriales afirmaban que la misma se inclinaba decisivamente hacia las grandes empresas alimenticias y multinacionales, mientras que Industriales: “reúne la presencia del sector siderúrgico, metalúrgico, calzado, textil, industriales de la provincia de Buenos Aires que antes integraban el MIA y a la legión de PyMES que siempre estuvo alejada de las decisiones de la UIA”.⁴⁸³

⁴⁸⁰ Diario *Clarín*, 22/03/2003.

⁴⁸¹ *Anuario* de la UIA, 2002, segunda parte, p. 54.

⁴⁸² Diario *Clarín*, 22/03/2003.

⁴⁸³ Diario *Clarín*, 20/04/2003.

Sin embargo, las declaraciones de los dirigentes soslayaban que los apoyos de ambos no eran homogéneos, ya que muchas de las cámaras que les brindaban su apoyo estaban atravesadas internamente por fisuras. En el caso del sector automotor, representado por ADEFA, los apoyos a Gaiani provenían de Cristiano Ratazzi (Fiat) y de Juan Lardizábal (Renault), mientras que Luis Ureta Sáenz Peña (Peugeot) se encontraba en Industriales. En la Federación Argentina de Industrias Gráficas, había empresarios en cada una de las nuevas listas: Juan Carlos Sacco para Consenso y Alberto Espósito para Industriales.⁴⁸⁴ Estos fenómenos muestran las dificultades experimentadas por el sector empresario conjuntamente, y no sólo por la UIA, para implementar los dispositivos de la *lógica de los miembros* para aglutinar intereses, y abarcar a través de las cámaras y asociaciones empresarias correspondientes, la heterogeneidad de intereses empresarios.

La fragmentación de la UIA también se registraba en otras asociaciones empresarias como la Bolsa de Comercio, que en su proceso eleccionario presentaba dos listas enfrentadas, mientras que el sindicalismo atravesaba por profundos cambios y disgregaciones. Además, en el plano político nacional, para las elecciones presidenciales de 2003, la diversidad de partidos, fuerzas políticas y candidatos propuestos mostraban el mismo fenómeno.⁴⁸⁵ En este sentido, el proceso de reformas de los '90, que finalizó en la eclosión del modelo económico hacia fines del 2001 y principios del 2002, dejó profundas huellas en todos los ámbitos de la sociedad, evidenciando que las corporaciones empresarias son influidas en su dinámica organizativa-institucional, y en sus procesos internos de representación y construcción de la *acción corporativa empresarial*, por los fenómenos que acontecen en la esfera política institucional.

Por otra parte, estas elecciones en la corporación empresaria revistieron una importancia adicional, ya que eran casi simultáneas con las elecciones nacionales (23 de abril de 2003), que luego de la finalización del mandato provisional de Eduardo Duhalde, se elegiría un nuevo Presidente. Los dos candidatos con mayores posibilidades eran Carlos Menem y Néstor Kirchner, que tras no lograr el 45% de votos válidos, debían pasar a segunda vuelta que se realizaría el 18 de mayo. Sin embargo, Menem, al vislumbrar

⁴⁸⁴ Información brindada a la autora por un industrial metalmecánica entrevistado. Revisar, es la misma de antes.

⁴⁸⁵ Sobre la dispersión en el espectro político consultar Peralta Ramos (2007).

que las alianzas para el *ballottage* brindarían el triunfo a su opositor, decidió retirar su candidatura, dejando a Kirchner como el nuevo presidente de la Nación (Peralta Ramos, 2007). En este marco, los industriales necesitaban que el próximo dirigente de la central fabril tuviese el respaldo necesario y la capacidad para negociar con el gobierno la definición del rumbo económico, en un contexto que, si bien mostraba signos de recuperación, continuaba siendo muy complicado.⁴⁸⁶ De este modo, antes de conocerse el resultado definitivo de las elecciones nacionales, los líderes disidentes del MIN argumentaban que dada la proximidad de Gaiani con Carlos Menem, la derrota de éste en las presidenciales, traería a la dirigencia fabril problemas para entablar negociaciones con el próximo gobierno.⁴⁸⁷ En referencia con estos temas, Gaiani mencionó:

“es disparatado plantear que en las elecciones de la UIA se va a definir algo así como una interna Menem-Duhalde. No hay dudas que mi relación con el ex presidente Menem fue muy estrecha durante su mandato, pero lo mismo ha sucedido durante la gestión de De La Rúa y con el actual gobierno. Es lógico que así sea porque durante doce años he dirigido la COPAL. Pero si dicen que con Menem la relación fue más estrecha, bueno, hay que recordar que fueron diez años de gobierno”.⁴⁸⁸

La lista oficialista impulsaba el desarrollo fabril con base en los sectores alimenticio y petrolero. Además, su propuesta se centraba en la ampliación de los planes sociales de emergencia y en el apoyo a la microempresa urbana, con el propósito de establecer una red de contención social eficiente para las familias indigentes, extendiendo los planes Jefes y Jefas de Hogar, incluyendo la capacitación, prestaciones de salud y atención integral a menores de cinco años y madres embarazadas. Desde Industriales, buscaban diferenciarse a través de un proyecto dirigido a implementar un patrón productivo que permitiese una inserción adecuada de la economía argentina internacionalmente, acompañada por un desarrollo dinámico y competitivo del mercado interno. Con esta finalidad, abogaban por un mayor compromiso del Estado en materia de inversión, el desarrollo de conglomerados de PyMES (clusters) y la integración de cadenas de valor.⁴⁸⁹

⁴⁸⁶ Schorr y Ortiz (2009).

⁴⁸⁷ Información brindada a la autora por un industrial textil entrevistado, 09/09/2008.

⁴⁸⁸ Revista *Mercado*, 03/04/2003.

⁴⁸⁹ Consultar sobre las propuestas de ambas listas: Revista *Mercado*, 20/04/2003 y Diario *Clarín*, 19/04/2003.

La distinción más remarcable entre ambos proyectos, que evidencia las diferencias ideológicas de los dirigentes fabriles, son las ideas de corte más progresistas de la propuesta de Industriales, sustentadas en una visión de desarrollo heterodoxa, en comparación con la visión puramente asistencialista de Consenso, guiada por un pensamiento ortodoxo. En este sentido, sus concepciones sobre el rol del Estado en la economía y la sociedad, enmarcadas en las visiones liberales de los ex MIA, avalando la visión de un Estado mínimo, garantizando fundamentalmente el orden y la seguridad internos se reflejan en esta propuesta.⁴⁹⁰ Contrariamente, las ideas de corte desarrollistas, asociadas con los ex MIN, reflotan aquí a través de las propuestas de un Estado activo, impulsor de políticas, buscando la integración de los sectores sociales más allá de medidas puramente paliativas para solucionar la crisis.⁴⁹¹ Por lo tanto, en la elaboración de estas propuestas se pusieron en juego y se enfrentaron las posiciones y prácticas ideológicas de los dirigentes fabriles, evidenciando que sus acciones no sólo se guían por los posicionamientos estructurales (Beltrán, 2006). En este sentido, datos elaborados por el Ministerio de Producción señalaban que la rentabilidad de las exportaciones industriales eran 31,9% superior a igual período de 2001, y que entre los que más ganaron estaban los sectores integrantes de ambas listas (Peralta Ramos, 2007). Luego de estas diferencias centrales, ambas listas acordaban sobre: a) el impulso al rol de las PyMES, b) el acceso a un financiamiento accesible, c) una apertura comercial justa y controlada en el marco de negociaciones en el Mercosur, d) el aval a la flotación del peso, e) la simplificación del sistema impositivo y la eliminación de impuestos distorsivos, f) el impulso a una nueva reforma laboral.

Finalmente, ambas listas se enfrentaron en elecciones el 22 de abril y sobre 217 votantes habilitados, 2 lo hicieron en blanco, y la lista Consenso resultó ganadora con 142 votos, mientras que Industriales consiguió la minoría con 73 votos.⁴⁹² Gaiani señaló: “trabajaré para conducir una Unión Industrial unida” (*Clarín*, 23/04/2003), abriendo la posibilidad a nuevas alianzas y negociaciones en el seno de la corporación fabril. Por su parte,

⁴⁹⁰ Sobre estas ideas del Estado mínimo y asistencialista se pueden consultar las visiones de Nozick (1991) y Rawls (1996).

⁴⁹¹ En este aspecto, las ideas de los dirigentes tradicionales de este agrupamiento se sustentaban en la visión del desarrollismo. Véase: Frigerio (1981, 1984 y 1990).

⁴⁹² Revista *Mercado*, 23/04/2003; Diario *Clarín*, 23/04/2003.

Guillermo Gotelli manifestó: “estoy contento con el resultado. Ahora hay que hacer” (*Clarín*, 23/04/2003), haciendo referencia a la necesidad de que Industriales continuase reclutando los consensos necesarios para fortalecer su visión.⁴⁹³

La dirigencia fabril estuvo atravesada por múltiples cambios que se relacionaron con las modificaciones en el contexto político y económico, y repercutieron en su dimensión organizativa-institucional. Las discrepancias y fragmentaciones de los dirigentes de la UIA dificultaron la formación de la *acción corporativa empresaria*, y finalmente llevaron a un quiebre interno, generando luchas entre las fracciones de la dirigencia industrial por la representación de los heterogéneos asociados, evidenciada en la implementación de los dispositivos de la *lógica de los miembros*, para canalizar sus demandas. Pese a esta situación de fragmentación interna es distintivo que, en el plano político-institucional, y específicamente en las vinculaciones que los distintos sectores de la dirigencia fabril entablaron con los actores públicos, se produjo una homogeneidad, tanto en términos de los reclamos como en los interlocutores elegidos para canalizar las demandas industriales. Este dato debe ser comprendido a la luz del nuevo contexto macroeconómico, que más allá de las divergencias entre los líderes industriales, estaba arrojando resultados positivos para los distintos sectores industriales que integraban a la UIA.

⁴⁹³ Si bien el período de la gestión de Gaiani no es objeto de estudio de esta tesis, en el Anexo se puede consultar la Figura 1 y el Cuadro 3 sobre la conformación y características del Comité Ejecutivo de la UIA.

Conclusiones

Las evidencias empíricas arrojadas por el estudio de una corporación empresaria, la Unión Industrial Argentina, permiten analizar y comprender la construcción de la *acción corporativa empresaria* desde una visión conceptual e histórica. Esta construcción fue abordada a partir de las interrelaciones entre tres dimensiones de análisis: la organizativa-institucional, la estructural-económica y la política-institucional, y la mediatización que llevan adelante entre ellas y en el interior de cada una, la *lógica de los miembros* y la *lógica de la influencia*. En las dos primera dimensiones, los conceptos de fragmentación y heterogeneidad de intereses han sido clave en la comprensión del fenómeno, ya que es a partir de los mismos, que en las corporaciones empresarias se ponen en juego distintos mecanismos, dispositivos y servicios, con la finalidad de que éstos no obstruyan la construcción de consensos y la formación de la *acción corporativa empresaria*, esencial para asegurar la representatividad de las corporaciones, y posibilitar su expresión en la esfera pública a través de la acción colectiva.

En términos conceptuales, el estudio permitió indagar sobre la evolución y características que asumieron las categorías analíticas en el transcurso del período abordado. La visión en términos históricos posibilitó dar cuenta de las diversas relaciones y dinámicas que se entablaron entre estos conceptos, enmarcados en las particularidades contextuales, que influyeron e imprimieron características propias a los procesos internos. La *acción corporativa empresaria* ha sido atravesada durante su proceso de construcción por la conformación fragmentaria y heterogénea de los integrantes de la UIA, tanto en términos estructurales como político-ideológicos. De este modo, las dinámicas establecidas en el seno de la corporación empresaria, con la finalidad de articular los intereses diversos mediante el establecimiento de negociaciones y consensos por los dispositivos de la *lógica de los miembros*, han buscado responder a esta particularidad de la constitución del empresariado.

La evolución estructural-económica de los asociados y de la dirigencia de la UIA ha vuelto más arduo y complejo este proceso, ya que requirió que desde la dirigencia industrial se implementasen distintas estrategias a través de la *lógica corporativa* y la *lógica de servicios* para lograr que pese a la heterogeneidad de su constitución no se quebrasen los dispositivos internos que posibilitaban el funcionamiento de la *acción corporativa empresaria*, cuya formación se vincula con la

acción colectiva de la dirigencia empresaria en el plano político institucional. El proceso de construcción de la *acción corporativa empresaria* se fue dando en un contexto económico y político que atravesó por distintas fases a lo largo del estudio. De este modo, esta acción transitó por momentos de cohesión, fragmentación e incluso ruptura que se vincularon estrechamente con los cambios en la dimensión política-institucional que incidieron en la evolución estructural-económica de los dirigentes y asociados de la UIA. Los diversos momentos de la *acción corporativa empresaria* se reflejaron de maneras disímiles en la expresión colectiva de la entidad industrial, mostrando congruencias e incongruencias entre los procesos internos de representación y toma de decisión corporativos, y las negociaciones y posicionamientos de la dirigencia empresaria en el plano político-institucional.

Esta presentación de la evolución general de los conceptos teóricos utilizados para el análisis, se puede profundizar mediante la explicación y estudio detallado de su evolución en los períodos propuestos, mostrando cómo se genera la articulación entre las dimensiones y las lógicas de análisis para conformar la *acción corporativa empresaria*, y comprender posteriormente la expresión colectiva de la dirigencia empresaria y sus relaciones con los agentes públicos y privados.

Los años 1989-1991, se caracterizaron por la implementación desde el ámbito gubernamental de un conjunto de reformas estructurales en la economía argentina, con la finalidad de sanear y reorganizar su funcionamiento. Estos cambios en la dimensión política institucional, influyeron sobre los procesos de toma de decisión en el seno de la UIA, evidenciando cómo el contexto en el que se desenvuelven las corporaciones empresarias le imprime rasgos particulares a su accionar. En este sentido, las dificultades que atravesó la corporación para llevar adelante la construcción de su *acción corporativa empresaria* se vincularon principalmente con las divergencias no sólo económicas sino también políticas e ideológicas que generaban en los integrantes de la entidad el proceso de reformas puesto en marcha.

Las reformas estructurales tuvieron efectos dispares sobre los asociados de la UIA porque en el seno de la corporación empresaria conviven sectores heterogéneos con intereses diversos. Las organizaciones empresarias no sólo están atravesadas por diferencias y necesidades puramente económicas, sino que la forma de procesar, construir y elaborar sus demandas y acciones está influida por las tradiciones políticas e ideológicas de sus integrantes. En el caso de la UIA, esto ha sido manifiesto a través de

sus lineamientos internos, el MIA y el MIN, y los distintos sectores y dirigentes que integraban cada uno de ellos.

Por otra parte, la construcción de la *acción corporativa empresaria* y su posterior acción colectiva estuvieron estrechamente influidas por las relaciones y participación que los dirigentes de la corporación mantuvieron con otras estructuras de representación. Esto se produjo en un doble sentido: por un lado, la pertenencia de algunos dirigentes a otros espacios de representación generó conflictos entre la manifestación colectiva de la corporación y la de los otros ámbitos representativos. Por otro lado, se generaron fricciones en la dimensión organizativa institucional de la corporación dado que los dirigentes, al responder a distintos espacios representativos, tuvieron dificultades para resolver situaciones que involucraron un choque de intereses entre estos espacios diferenciados. En este sentido, la pertenencia de la UIA al Grupo de los 8 fue un condicionante importante sobre las acciones de la dirigencia fabril.

De este modo, en la dimensión organizativa institucional de las corporaciones se manifiesta la tensión entre el interés de la organización y el de sus dirigentes. Es aquí cuando la dirigencia de la corporación debe reforzar los dispositivos de la *lógica de los miembros* con la finalidad de sostener la cohesión en la organización. Entre estos mecanismos, la dirigencia de la UIA ha optado por una cierta lógica de compensaciones, manifiesta en sus intentos por brindar desde las estructuras de la organización, un conjunto de incentivos mediante la participación en órganos de conducción internos, en fundaciones, en la elaboración de informes, con el propósito de conservar la filiación de sus socios, mantener su representatividad y asegurar la construcción de la *acción corporativa empresaria*, influida por las dinámicas del contexto, que implicaron modificaciones en la conformación estructural de la corporación, y en su posterior expresión colectiva en el plano político institucional.

Entre los años 1991-1993, la consolidación de las reformas estructurales y los primeros efectos que arrojaron sobre el sector industrial, avivaron las heterogeneidades estructurales de los integrantes de la UIA. Este proceso se produjo en simultáneo con el recambio de autoridades en la organización, que implicó que luego de diez años el MIN recuperase la conducción de la UIA, producto de duros procesos de negociación internos entre los sectores en pugna. La confrontación de listas internas, los cambios en los alineamientos en el MIA y el MIN, el rol jugado por las cámaras de segundo grado asociadas a la UIA, así como el ingreso de actores, hasta ese momento, escindidos de la pugna interna de la organización dieron cuenta de cómo los rasgos informales, la

dimensión “oculta” de las organizaciones son también importantes para comprender las dinámicas internas.

La formación de la *acción corporativa empresaria* en este período manifestó por un lado, que las negociaciones entre los dirigentes trascendían el mero plano estructural económico y se enmarcaban en cuestiones vinculadas con las tradiciones políticas de los mismos, así como con los intereses que éstos representaban, no sólo en el seno de la UIA, sino en las cámaras o entidades por las que en muchos casos ingresaban a las estructuras de decisión en la corporación. Por otra parte, puso en evidencia que los distintos sectores aglutinados en la UIA, los grandes grupos industriales y los pequeños y medianos industriales, pretendían acceder a las instancias de decisión de la entidad con la finalidad de intentar promover desde allí sus intereses. Las acciones efectuadas por la dirigencia en el plano organizativo institucional tendieron a conciliar los intereses y realidades de estos sectores, y fundamentalmente, a compensar la situación desventajosa de las PYMI, que a diferencia de los grandes industriales no disponían de otros canales de representación para viabilizar sus demandas. Específicamente, carecen de la capacidad de *lobby* de los grandes empresarios.

Los procesos de la dimensión política-institucional repercutieron sobre la UIA, tanto en su dimensión organizativa-institucional como en la estructural-económica. Asimismo, los cambios en esta última influyeron sobre las alianzas y negociaciones internas de la entidad, dando lugar a una intensificación de las heterogeneidades estructurales que fragmentaron más los intereses representados por la corporación empresaria.

Esta situación dificultó la puesta en marcha de los dispositivos de la *lógica de los miembros* con el propósito de unificar los intereses industriales, dar forma a la acción corporativa empresaria y plasmar un accionar colectivo en la esfera político-institucional. Por lo tanto, la corporación también puso de manifiesto dificultades para reforzar los dispositivos de la *lógica de la influencia* y relacionarse con otras organizaciones, sean éstas empresarias o no, con las cuales poder realizar manifestaciones y reclamos conjuntos.

Los años 1993-1997 se caracterizaron por la consolidación en el plano político-institucional de los rasgos y características centrales del modelo económico. Estos cambios en el contexto de actuación de la corporación empresaria, repercutieron en su dimensión organizativa institucional, afectando sus procesos internos de representación y de formación de la *acción corporativa empresaria*, complejizando la agregación de

intereses por las crecientes heterogeneidades. Fundamentalmente, la lógica de compensaciones que se impulsó desde el ámbito gubernamental llevó a que la dirigencia de la UIA optase por las negociaciones y beneficios sectoriales, relegando el aglutinamiento de los distintos sectores industriales tras la defensa de un “interés común”.

En este sentido, con la finalidad de amortiguar las heterogeneidades y fragmentaciones de intereses existentes en su seno, la dirigencia de la entidad fabril priorizó dos estrategias de acción. La primera, se vinculó con la dinámica organizativa-institucional, donde se fortalecieron los dispositivos de la *lógica de los miembros* a través de incentivos a sus asociados, canalizados mediante la *lógica de servicios*. Este accionar se dirigió fundamentalmente al sostenimiento de cierto grado de cohesión en la organización, y también contribuyó a la conservación de sus asociados, asegurando representatividad a la institución y recursos para llevar adelante su proceso de supervivencia.

La segunda, se relacionó con el accionar que la dirigencia de la UIA le imprimió a la organización en la dimensión política-institucional. A diferencia de los años anteriores, cuando los dirigentes de la central fabril expresaban su preocupación, necesidades y desacuerdos hacia algunas de las medidas en curso, en este período, la estrategia adoptada fue la negociación y conciliación con el gobierno, bajo el supuesto de fortalecer la capacidad negociadora de la UIA. Este accionar de la entidad condujo a una pérdida de peso en su capacidad de interlocución con el gobierno y a una menor injerencia en la definición de la agenda de políticas gubernamentales.

Este aspecto puso de manifiesto las interrelaciones que se producen en las asociaciones empresarias entre su dinámica interna, los rasgos estructurales de sus dirigentes y los vínculos que se entablan en la dimensión política-institucional a través de la *lógica de la influencia*. En este sentido, la filiación estructural del Presidente de la entidad y de otros de sus dirigentes, así como las relaciones “personales” e ideológicas sostenidas con las máximas autoridades en el plano nacional, condicionaron e imprimieron ciertas características a la dinámica de la organización de la *acción corporativa empresaria*, y a su posterior expresión colectiva en la dimensión política institucional.

Esta tendencia comenzó a ser puesta en cuestión hacia mediados de 1997, fruto de cambios en la esfera política-institucional que se fortalecían con otros acaecidos en el plano organizativo-institucional de la asociación. En este sentido, los realineamientos de

dirigentes industriales entre los movimientos internos de la corporación y el rol asumido por cámaras de segundo grado con peso en las estructuras de decisión de la UIA contribuyeron con el cambio de estrategia que se gestaba en la corporación empresaria. En esta línea, una de las principales modificaciones se vinculó con la necesidad de fortalecer la *lógica corporativa* en la UIA, a través de un manejo de la heterogeneidad interna reforzando los dispositivos de la *lógica de los miembros*. Este cambio en la estrategia de la dirigencia industrial se relacionó con la necesidad de superar la crisis de representatividad por la que atravesaba la UIA, proceso que afectaba al conjunto de las asociaciones empresarias, recuperando el perfil de la corporación como entidad aglutinadora de los intereses y necesidades del conjunto industrial, no sólo frente a sus asociados sino también frente a los actores públicos y privados intervinientes en la esfera política institucional.

Entre los años 1997-1999, se fortalecieron las acciones de la dirigencia de la UIA en el plano político-institucional mediante la *lógica de la influencia* que estableció relaciones con distintos actores públicos y privados. Por esto, las acciones internas, tanto las vinculadas con la *lógica de servicios* como con la *lógica corporativa*, desplegadas en la dimensión organizativa-institucional, se vincularon estrechamente con el accionar colectivo de la corporación. En esta etapa, las diferencias económicas y políticas-ideológicas de la dirigencia de la UIA, manifiestas en su dimensión organizativa, fueron dejadas de lado, primando la necesidad de fortalecer internamente a la organización, fomentando los acuerdos para articular la *acción corporativa empresaria*, y posibilitar su accionar colectivo. De este modo, se privilegió el accionar colectivo en la esfera política institucional para obtener mediante la *lógica de la influencia* respuesta a las demandas industriales, particularmente de los agentes estatales.

El período 1999-2001 estuvo signado por una confluencia en los procesos de la dimensión organizativa-institucional de la UIA y sus acciones colectivas en el plano político institucional. En este último, el deterioro del modelo económico y el agravamiento de sus consecuencias económicas y sociales, brindaron el marco adecuado para que la dirigencia industrial llevase adelante su estrategia. En este sentido, los esfuerzos de la dirigencia fabril se centraron en el fortalecimiento de la *acción corporativa empresaria*, que posibilitó la articulación de intereses, necesidades y reclamos heterogéneos mediante la *lógica de los miembros*, bajo la consecución de un “interés común”. Esta unificación de la heterogeneidad se reflejó en el accionar

colectivo y homogéneo de la dirigencia de la UIA, en rechazo de los efectos negativos del modelo económico, no sólo sobre la actividad industrial, sino sobre el conjunto del entramado social y económico.

La estrategia desplegada por la dirigencia industrial, mediante la *lógica de la influencia*, buscó ramificar y fortalecer sus alianzas y relaciones con los actores públicos y privados, en pos de aglutinar consensos para impulsar medidas que favoreciesen al sector industrial. En este sentido, fue decisiva la conformación de una nueva alianza empresaria que quebró la estructura representativa que había caracterizado al gran empresariado nacional durante la década de los '90. Asimismo, los cambios en su dimensión organizativa-institucional y en la composición estructural de su dirigencia, le posibilitaron adquirir una mayor relevancia en la escena nacional y vincularse con sectores sociales como la Iglesia, parte del sindicalismo y algunos dirigentes políticos.

El período 2001-2003 se caracterizó por la continuidad del accionar colectivo de la dirigencia de la UIA en el plano político-institucional, consolidando sus relaciones y alianzas a través de la *lógica de la influencia*. Considerando los vínculos de la dirigencia fabril con los agentes estatales, se registra que su accionar colectivo resultó en una *práctica de colonización* de los representantes empresariales de la industria en la administración pública. En este sentido, la ocupación del Ministerio de la Producción por el hasta ese momento Presidente de la UIA, ejemplifica esta tendencia. Esta situación otorgó a la dirigencia de la corporación empresaria un poder de decisión y de veto sobre la implementación de las políticas públicas que no había tenido durante el transcurso de los años '90. Sin embargo, sus lazos con los actores privados transitaron el camino inverso, ya que las tensiones que surgieron en el frente empresario, llevaron a su disolución y en consecuencia al aislamiento de la UIA de otros sectores de actividad económica, limitando la organización de un frente empresario, ya que las distintas asociaciones empresarias retornaron a las prácticas de presión directa sobre el Ejecutivo con la finalidad de negociar políticas y beneficios sectoriales.

Por lo tanto, los cambios organizativo-institucionales y estructural-económicos de la dirigencia y de los socios de la UIA, posibilitaron modificar sus estrategias y accionar colectivo en el plano político-institucional. Sin embargo y, si bien lograron en un primer momento, por medio de los mecanismos de la *lógica de la influencia*, vincularse con otros sectores empresarios y reunirlos bajo sus demandas y proyecto

económico, con el transcurrir del tiempo mostró una limitación para aglutinar y sostener acuerdos entre intereses estructurales heterogéneos.

Este doble proceso no fue intrascendente en el seno de la organización, que a partir de comienzos del año 2002, estuvo atravesada por tensiones y disputas internas que llevaron no sólo al debilitamiento de su *acción corporativa empresaria* sino al quiebre de la misma. Cuando las tensiones y divergencias en la dimensión organizativa-institucional y económica-estructural de la UIA no logran ser canalizadas por los dispositivos de la *lógica de los miembros*, mediante estructuras que permitan representar a sus intereses divergentes, brindándoles respuestas, se desatan fuertes disputas y controversias que imposibilitan aglutinar a los diversos intereses industriales tras un objetivo común.

Sin embargo, la fragmentación y quiebre interno no impidió que la dirigencia industrial por medio de la *lógica de la influencia* se vinculase con los agentes estatales de un modo homogéneo. De este modo, los procesos internos de la corporación empresaria no tuvieron un correlato en su accionar colectivo, en el marco de un modelo económico que favorecía el desarrollo del sector industrial. El desempeño de las asociaciones empresarias está afectado y condicionado por aspectos internos, que atañen a su dinámica organizativa e institucional, por características estructurales, que se relacionan con la inserción económica de los dirigentes y asociados de una corporación, que inciden sobre el accionar colectivo de la corporación en la esfera política-institucional. Al mismo tiempo, esta última dimensión también influye sobre los procesos internos de construcción y formación de la *acción corporativa empresaria*.

El análisis mostró que las corporaciones desempeñan un rol fundamental, ya que aglutinan en su seno heterogéneos intereses que posibilitan la formación de la *acción corporativa empresaria*, necesaria para que los capitalistas lleven adelante su acción política colectiva en el plano político-institucional. De este modo, la problematización del empresariado como un sujeto heterogéneo, y de las prácticas organizacionales internas que implementan sus entidades representativas, principales vehículos de la expresión empresaria, explican que el posicionamiento público de las corporaciones y sus relaciones con actores públicos y privados con el propósito de promover sus intereses son producto de un proceso previo donde se aglutinan y representan los fragmentarios intereses mediante los dispositivos que posee la corporación brindados por la *lógica de los miembros*.

Para finalizar, la tesis explicó los mecanismos y procesos que las corporaciones empresarias articulan en su dimensión organizativa-institucional para conformar la *acción corporativa empresaria*, cuyas características y particularidades inciden sobre el tipo de acción colectiva que los empresarios despliegan en el plano político-institucional. A partir de estos primeros aportes, se abre un terreno fértil para continuar indagando sobre las formas de construcción de la representación empresaria, a partir del estudio de sus asociaciones representativas tradicionales y de nuevos espacios de representación empresarial, extendiendo el análisis a otros sectores de actividad, ya que la complejidad de las estructuras productivas actuales lleva a que estos sectores se relacionen y condicionen entre sí, habilitando distintos vínculos entre los actores empresarios y entre éstos y los agentes estatales en el marco de la planificación de políticas públicas que atañen al conjunto social.

Bibliografía

Abeles, M. (1999). "El proceso de privatizaciones en la Argentina de los noventa: ¿reforma estructural o consolidación hegemónica?", *Época*, N° 1, pp. 95-114, Buenos Aires.

Acuña, C.H. (1994). "El análisis de la Burguesía como actor político", *Realidad Económica* N° 128, noviembre-diciembre, pp. 45-77, Buenos Aires.

Acuña, C.H. (1995a) "Intereses empresarios, dictadura y democracia en la Argentina actual (o sobre por qué la burguesía abandona estrategias autoritarias y opta por la estabilidad democrática)", en Acuña, C.H. (ed), *La nueva matriz política argentina*, pp.231-282, Buenos Aires, Nueva Visión.

Acuña, C.H. (1995b) "Política y economía en la Argentina de los 90 (O por qué el futuro ya no es lo que solía ser)", en Acuña, C.H. (ed.), *La nueva matriz política argentina*, pp. 331-383, Buenos Aires, Nueva Visión.

Acuña, C. (1992). "Lucha política y organizaciones empresariales de cúpula: algunos apuntes teóricos con referencia al caso argentino", Cedés, Buenos Aires.

Adorno, T.W., E., Frenkel-Brunswik, D.J. Levinson, y R. N. Sanford (1959). *The Authoritarian Personality*, New York, Harper.

Alford, R. y R. Friedland (1991). *Los Poderes de la Teoría. Capitalismo, Estado y Democracia*, Manantial, Buenos Aires.

Aruguete, E. (2006). "Lucha política y conflicto de clases en la posdictadura. Límites a la constitución de alianzas policlasistas durante la administración de Alfonsín", en Pucciarelli, A. (coord.) *Los años de Alfonsín. ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?*, Siglo Veintiuno Editores, pp. 413-460, Buenos Aires.

Azpiazu, D. (1994). "La industria argentina ante la privatización, la desregulación y la apertura asimétrica de la economía. La creciente polarización del poder económico", en Azpiazu, D. y H. Nochteff, *El desarrollo ausente. Restricciones al desarrollo, neoconservadurismo y elite económica en la Argentina. Ensayos de economía política*, Buenos Aires, FLACSO/Norma.

Basualdo, E. (2003). "Las reformas estructurales del Plan de Convertibilidad durante la década del noventa. El auge y la crisis de la valorización financiera", *Realidad económica*, N° 200, noviembre-diciembre, Buenos Aires.

Basualdo, E. (1997). "Notas sobre la evolución de los grupos económicos en la Argentina", *Cuadernos ATE/CTA*, N° 49, Buenos Aires.

Beltrán, Gastón (1999). "La crisis de fines de los ochenta bajo la mirada de los sectores dominantes. Justificación e inicio del proceso de reformas estructurales de los años noventa", *Revista Época* Año 1, N° 1, diciembre, Buenos Aires.

Beltrán, Gastón (2001). “La identidad empresarial”. *Apuntes de Investigación del CECYP*, N° 7, Buenos Aires.

Beltrán, Gastón (2003). *Las reformas neoliberales en Argentina. El papel del Estado, los empresarios e los intelectuales en el proceso de cambio*. Tesis de Maestría en Investigación en Ciencias Sociales, Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Beltrán, Gastón (2006). “Acción empresarial e ideología. La génesis de las reformas estructurales”, en Pucciarelli, A. (coord.) *Los años de Alfonsín. ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?*, Siglo XXI Editores, pp. 199-243, Buenos Aires.

Beltrán, Gastón (2007). *La Acción Empresarial en el contexto de las reformas estructurales de las décadas de los ochenta y noventa en Argentina*, Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Bentley, A. F (1949). *The Process of Government*. Bloomington: Principia Press.

Beyme, K.V. (1986). *Los grupos de presión en la democracia*, Editorial de Belgrano, Buenos Aires, Argentina.

Birle, P. (1997). *Los empresarios y la democracia en la Argentina. Conflictos y coincidencias*, Buenos Aires: Universidad de Belgrano.

Bisang, R. (1998). “Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos”, *Desarrollo Económico*, vol. 38 N° especial.

Blau, P.M. (1975). *Approaches to the Study of Social Structure*, New York, Free Press.

Block, F. (1977). “The Ruling Class does not Rule: Notes on the Marxist Theory of the State”, en *Socialist Review* (33), mayo-junio.

Block, F. (1980): “Beyond Relative Autonomy: State Anagers As Historical Subjects” en Miliband y Saville (ed) *Socialist Register*, Londres.

Bonaudo, M. y C. Godoy. (1985). “Una corporación y su inserción en el proyecto agroexportador: la Federación Agraria Argentina (1912-1933)”, *Anuario de la Escuela de Historia*, Facultad de Humanidades y Artes, Universidad Nacional de Rosario, N° 11, Rosario, pp. 151-215.

Bourdieu, P. (1988). *Cosas dichas*, Editorial Gedisa S.A., Buenos Aires, Argentina

Bunel, J. y F. Prévot Schapira. (1995). “Los empresarios frente a las nuevas políticas económicas: el caso de la provincia de Mendoza (Argentina)” en *Revista Mexicana de Sociología* (México), vol. 57, N° 4, octubre-diciembre, pp. 227-240.

Caballero Míguez, G. (2007). “Nuevo Institucionalismo en Ciencia Política, Institucionalismo de Elección Racional y Análisis Político de Costes de Transacción: Una Primera Aproximación”, *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, Año

6, vol. 6, N° 002, Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, España, pp. 9-27.

Cadena Roa, J. y C. Puga Espinosa (2005). “Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones”, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, enero-marzo, año/vol. XLIII, N° 193, Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México, pp. 13-40.

Campero, G. (1988). “Los empresarios ante la alternativa democrática: el caso de Chile” en Celso Garrido (coord.) *Empresarios y Estado en América Latina*, México, CLACSO, UAM, Fundación Friedrich Ebert, pp. 245-266.

Castellani, A. (2006). *Estado, empresas y empresario, la relación entre intervención económica estatal, difusión de ámbitos privilegiados de acumulación y desempeño de las grandes firmas privadas. Argentina 1966 -1989*. Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Castellanui, A. y M. Schorr (2004). “Argentina: convertibilidad, crisis de acumulación y disputas en el interior del bloque de poder económico”, *CDC*, sep. 2004, vol.21, N°57, pp.55-82.

Cavarozzi, M. (1997). *Autoritarismo y democracia (1955-1996). La transición del estado al mercado en la Argentina*, Editorial Ariel, Argentina.

CEPAL (1998). *Impacto de la crisis asiática en América Latina*, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.

Chiesi, A.M. (1991). “The logic of membership in Chemical Business Interests Associations”, en Martinelli, A. (ed.) *International Markets and Global Firms*, London: Sage, pp. 114-144.

Cobe, L. (2009). *La salida de la Convertibilidad. Los bancos y la pesificación*, Colección Clave para Todos, Editorial Capital Intelectual, Buenos Aires.

Cuneo, D. (1965). *Comportamiento y crisis de la clase empresaria*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.

Davies, J. (1969). “The J-Curve of Rising and Declining Satisfaction as a Cause of Some Great Revolutions and a Contained Rebellion”, H.D. Graham and T. Gurr (eds.), *Violence in America Historical and Comparative Perspectives*, Washington, Government Printing Office.

D’Aquino, M. (2003). “Los albores de la Unión Industrial Argentina, 1887-1920. Un análisis sobre el empresariado industrial y su influencia en la política nacional”, en Lucchini, M.C. (comp.) *El enigma argentino. Empresarios e intelectuales a la búsqueda de un proyecto nacional en el siglo XX. Una visión comparativa*, Proyecto Editorial.

Derber, M. (1984). "Organized Business in United States", en Windmuller y Gladstone (edits.) *Employers associations and industrial relations. A comparative study*, Oxford, Clarendon Press.

De Imaz, J.L. (1965). *Los que Mandan*, Buenos Aires, Eudeba.

Diamand y Nochteff, (1999). *La economía argentina actual: problemas y lineamientos de políticas para superarlos*, Buenos Aires, Editorial Norma.

Diniz, E. (2000). *Globalização, reformas economicas e elites empresarias*, Rio de Janeiro, FGV.

Diniz, E. (1995). "Reformas económicas y democracia en el Brasil de los años noventa: las cámaras sectoriales como foro de negociación", en *Revista Mexicana de Sociología*, México, Vol. 57 N° 4, octubre-diciembre, pp. 61-94.

Diniz, E. y Boschi, R. (1988). "Empresarios y Constituyente: continuidad y rupturas en el modelo de desarrollo capitalista en Brasil", en Celso Garrido (coord.) *Empresarios y Estado en América Latina*, México, CLACSO, UAM, Fundación Friedrich Ebert, pp. 307-324.

Dorfman, A. (1970). *Historia de la industria argentina*, Buenos Aires, Solar-Hachette.

Dossi, M. (2008). *La acción colectiva de los grandes grupos económicos. Un análisis de las estrategias y comportamiento de las corrientes internas de la Unión Industrial Argentina en el período 1989-2002*, Tesis de Maestría en Ciencia Política, Argentina: IDAES/UNSAM.

Dossi, M. (2009) "La acción colectiva de la Unión Industrial Argentina en el período 1989-2002. Un análisis desde su dinámica organizativa - institucional", en *Documentos de Investigación Social*, Publicación Electrónica, N° 10, IDAES/UNSAM.

Dossi, M. (2007). "Alianzas empresarias frente a la crisis del 2001: un análisis del caso del Grupo Productivo", ponencia presentada en las IV Jornadas de Jóvenes Investigadores, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Buenos Aires.

Dossi, M. (2004). "La interna de la UIA en los 90", *Revista Argentina Reciente*. Ideología y política contemporánea. Menemismo: actores, debates y transformaciones, N° 2, Buenos Aires, diciembre.

Dubin, R. (1951). *Relaciones Humanas en la Administración*, Englewoods Cliffs, N. J. Prentice Hall.

Duhalde, E. (2007). *Memorias del Incendio. Los primeros 120 días de mi presidencia*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.

Durand, F. (1994). *Business and Politics in Peru. The State and the National Bourgeoisie*, San Francisco y Oxford: Westview Press.

Durand, F. (1988). "Empresarios y política en el Perú: de la concertación a la estatización de la banca" en Celso Garrido (coord.) *Empresarios y Estado en América Latina*, México, CLACSO, UAM, Fundación Friedrich Ebert, pp 267-283.

Elster, J. (1991). *The Cement of Society*, Cambridge: University Press.

Etchemendy, S. (2001). "Construir coaliciones reformistas: la política de las compensaciones en el camino argentino hacia la liberalización económica", en *Desarrollo Económico*, Vol. 40, N° 160, enero-marzo, pp. 675-706, Buenos Aires.

Etzioni, A. (1975). *Organizaciones Modernas*, Editorial Hispanoamericana, México.

Etzioni, A. (ed.) (1961). *Organizaciones complejas. Lecturas Sociológicas*, Nueva Cork.

Farinetti, M. (2002). "La conflictividad social después del movimiento obrero", en *Nueva Sociedad* N° 182, Caracas: 61-75.

Farinetti, M. (1999). "¿Qué queda del "movimiento obrero"? Las formas del reclamo laboral en la nueva democracia argentina", en *Trabajo y Sociedad* N°1 Vol.1, Santiago del Estero junio-septiembre.

Fayt, C.S. (1983). "Derecho Político", Tomo II. Chersi Editor, Buenos Aires, Argentina.

Ferrer, A. (2005). *La economía argentina*, Editorial FCE, Buenos Aires.

Friedrich, C. (1963). *Man and his Government*, McGraww Hill.

Frigerio, R. (1981). *Economía política y economía nacional*, Editorial. Hachette, Buenos Aires.

Frigerio, R. (1984). *Desarrollo y subdesarrollo económicos*, Editorial. Paidós, Buenos Aires.

Frigerio, R. (1990). *Ciencia, tecnología y Futuro*, Editorial Sielp, Buenos Aires.

Gaggero, A. (2008). "Fui industrial durante muchos años...". Los Grupos Económicos Nacionales y el proceso de extranjerización del empresariado argentino durante la década de los noventa", en *Papeles de Trabajo* N° 3, Revista Electrónica, IDAES/UNSAM

Galetti, P. (2000). "Historia Argentina. Líneas contrapuestas en la evolución de las entidades empresarias", en *Realidad Económica*, N° 174, IADE, Buenos Aires.

Gold, D. y E.O. Wright (1977). "Recientes desarrollos en la teoría marxista del Estado Capitalista", en Sontag, H.R. y H. Valecillos (eds.) *El estado en el capitalismo contemporáneo*, México, Siglo XXI.

Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", en *American Journal of Sociology*, Vol. 91, Issue 3: 485-510.

Granovetter, M. (2003). "Acción económica y estructura social: el problema de la inercia", en Requena Santos, F. (comp.) *Análisis de redes sociales: orígenes, teorías y aplicaciones*, 231-268. Madrid: Ediciones CIS-Siglo XXI.

Guerrero, A. R. (1944). *La industria argentina. Su origen, organización y desarrollo*, Buenos Aires, Plantíe.

Gulick, L. y L. Urwick. (eds.) (1937). *Papers on the Science of Administration*, Nueva York, Institute of Public Administration, Universidad de Columbia.

Gurr, Ted (1979). *Why Men Rebel*, Princeton, Princeton University Press.

Hall, P. y R. Taylor. (1996). "Political Science and the Three New Institutionalisms", *Political Studies*, vol. XLIV, pp. 936-957.

Hardin, R (1982). *Collective Action*, Londres, John Hopkins University Press.

Heckathorn, D. (1993). "Collective Action and Group Heterogeneity: Voluntary Provision Versus Selective Incentives", *American Sociological Review* Vol. 58, N° 3, pp. 329- 350.

Heredia, B. (1996). "State-Business Relations in Contemporary Mexico", in Serrano, M. y V. Bulmer-Thomas (comps.), *Rebuilding the state: Mexico After Salinas*, London: The Institute of Latin American Studies, University of London.

Heredia, M. (2003). "Reformas estructurales y renovación de las elites económicas en la Argentina: estudio de los portavoces de la tierra y del capital", en *Revista Mexicana de Sociología*, Año 65 N°1: 77-115.

Hernández Romo, M. (2006) "Los estudios empresariales en América Latina: balance y alternativas de análisis", en Garza Toledo (coord.). *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, pp. 108-129, Anthropos Editorial, México, UAM.

Itzcovitz, V. (1985). *Organizaciones corporativas del empresariado argentino: la Cámara Argentina de Comercio*, Buenos Aires: CISEA.

Kait, S. (1997). *Quién es quien en defensa de la industria argentina*, Buenos Aires, Editorial Visual.

Kulfas, M. (2003). "Características de la inversión extranjera en Argentina en la década del noventa", Centro de Estudios para la Producción, Secretaría de Industria, Comercio y Minería.

Lattuada, M. (1988). *La estrategia de las corporaciones agropecuarias sobre el Estado*, Buenos Aires: CISEA.

Lattuada, M. (2006). *Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX*, Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.

Lattuada, M. y G. Neiman (2005). *El campo argentino*, Colección Clave para Todos, Edición Capital Intelectual.

Lindenboim, J. (1976). “El empresariado industrial argentino y sus organizaciones gremiales entre 1930 y 1946”, en *Desarrollo Económico*, Vol. 16, N° 62, julio-septiembre, pp. 163-201.

Lissin, L. (2008). “Acción colectiva empresaria ¿Homogeneidad dada o construida? Un análisis a la luz del estudio de las corporaciones empresarias en la crisis del 2001”, en *Documentos de Investigación Social*, Publicación Electrónica, IDAES-UNSAM: N° 3.

Lissin, L. (2009). *La construcción de acción colectiva del pequeño-mediano empresariado argentino en el período 1998-2002. Los casos de la Federación Agraria Argentina y la Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios de la República Argentina*,. Tesis de Maestría en Sociología Económica, Argentina: IDAES-UNSAM.

Lissin, L. (2010). *Federación Agraria Hoy. Campo argentino en discusión*, Colección Clave para Todos, Edición Capital Intelectual.

Lucas Marín, .L. y P. García Ruiz. (2002). *Sociología de las Organizaciones*, McGraw-Hill, México.

Luna, M. y R. Tirado. (2005). “Modos de toma de decisiones en las asociaciones y desempeño político”, en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, N° 193: 56-76.

Luna, M. y C. Puga (2007). “Los estudios sobre los empresarios y la política. Recuento histórico, líneas de investigación y perspectivas analíticas”, en Basave Kunhardt, J. y Hernández Romo, M. (comps.), *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*, 175-210. México: Plaza y Valdez Ediciones.

Luna, M. y Valdés, F. (1990). “Perspectivas teóricas en el estudio de los empresarios en México”, en *Revista Mexicana de Sociología*, México, Año LII, N° 2, pp. 3-18.

Majul, L. (1992). *Los dueños de la Argentina*, Editorial Sudamericana.

Margolis, H. (1982). *Selfishness, altruism, and rationality: A theory of social choice*, Cambridge University Press, Cambridge, U.K.

Martinez Nogueira, R. (1986). *Las organizaciones corporativas del sector agropecuario. Notas para un ensayo interpretativo de sus comportamientos*, Buenos Aires: CISEA.

McAdam, D., McCarthy, J. y M.Zald (1999). “Oportunidades, estructuras de movilización y procesos enmascaradores: hacia una perspectiva sintética y comparada de los movimientos sociales”, en McAdam, D., J. McCarthy y M.Zald (comps.), *Movimientos sociales: perspectivas comparadas. Oportunidades políticas, estructuras de movilización y marcos interpretativos*, 21-46. Madrid: Istmo.

Melo, J. (1999). "Luces y sombras. Reflexiones acerca del gobierno de Alfonsín (1983-1987)", en *Argentina Reciente, Ideología y Política Contemporánea. El Alfonsinismo en perspectiva*, Buenos Aires, Nº 1, Abril, pp. 79-121.

Melucci, Alberto (1994). "Asumir un compromiso: identidad y movilización en los movimientos sociales", en *Revista Zona Abierta* 69, Madrid: 3-44.

Meyer, J.W y B. Rowan, B. (1999). *Organizaciones Institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia en El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*, México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Millán, R. (1988). *Los empresarios ante el Estado y la sociedad*, México Siglo XXI.

Miller, B. (1992). "Collective Action and Rational Choice: Place, Community and the Limits to Individual Self-Interests", in *Economic Geography*, Vol. 68, Nº 1, Rational Choice, Collective Action, Technological Learning (jan, 1992), pp. 22-42.

Mills, CH. W. (1975). *La elite del poder*, México, Fondo de Cultura Económica.

Murillo, M.V. (2008). *Sindicalismo, coaliciones partidarias y reformas de Mercado en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones Siglo XXI.

Nader, L. (1988) "Up the Anthropologist – Perspectives Gained from Studying up", in Cole, J (comp.), *Anthropology in the Nineties*, New York: The Free Press.

Niosi, Jorge (1974). *Los empresarios y el estado argentino (1955-1969)*, Buenos Aires: Siglo XXI

Noriega, N. (2008). "El sector bancario durante la crisis de la convertibilidad. La fractura de la Asociación de Bancos de la Argentina a la luz de la debacle del modelo económico", en *Documentos de Investigación Social*, Revista Electrónica, Nº 2, IDAES/UNSAM.

Novaro, M. y V. Palermo (1998). *Los caminos de la centroizquierda. Dilemas y desafíos del FREPASO y de la Alianza*, Buenos Aires, Editorial Losada.

Nozick, R. (1991). *Anarquía, Estado y utopía*, Editorial FCE, Buenos Aires.

Nun, J. y M. Lattuada (1991). *El gobierno de Alfonsín y las corporaciones agrarias*, Buenos Aires, Editorial Manantial.

Oberschall, A. (1973). *Social conflict and social movements*, New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Offe, C. y H. Wiesensthal (1980). "Dos lógicas de la acción colectiva", *Cuadernos de Sociología* Nº 3, Carrera de Sociología, Universidad de Buenos Aires.

Offe, C. (1980). "The Attribution of Public Status to Interest Groups -Observations on the West German Case", in: S. Berger (ed.), *Organizing Interests in Western Europe:*

Pluralism, Corporatism, and the Transformation of Politics, Cambridge: Cambridge UP, 123-158.

Offe, C. (1988). *Partidos políticos y nuevos movimientos sociales*. Madrid: Sistema.

Offe, C. (1990). *Contradicciones en el Estado de bienestar*, México: CONACULTA-Alianza.

Olson, M. (1965). *The logic of collective action*, 2ª ed., Cambridge: Harvard University Press, 1971 [La lógica de la acción colectiva, México: Limusa, 1992].

Ostiguy, P. (1990). *Los capitanes de la industria. Grandes empresarios, política y economía en la Argentina de los años 80*, Buenos Aires, Editorial Legasa.

Palomino, M. (1988). *Tradición y poder. La Sociedad Rural Argentina (1955-1983)*, Buenos Aires: CISEA-Grupo Editor Latinoamericano.

Palomino, M. (1989). *Organizaciones corporativas del empresariado argentino: CARBAP (Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa) 1955-1983*, Buenos Aires: CISEA.

Palomino, M. (1987). “Las entidades agropecuarias”, en Nun, J. y J.C. Portantiero (comps.), *Ensayos sobre la transición democrática en la Argentina*, Buenos Aires, Punto Sur.

Peralta Ramos, M. (2007). *La economía argentina: poder y clases sociales (1930-2006)*, Editorial FCE, Buenos Aires.

Perrow, Ch. (1986). *Organizational Analysis: A Sociological View*, Belmont y Londres, Brooks and Tavistock Publications.

Perrow, Ch. (1999). *Normal Accidents. Living with High Risk Technologies*, Princeton, Princeton University Press.

Pizzorno, A. (1989). “Algún otro tipo de alteridad. Una crítica a las teorías de la elección racional”, *Sistema* N° 88, Madrid: 27-42.

Pizzorno, A. (1994). “Identidad e interés”, en *Zona Abierta* N° 69, Madrid: 135-152.

Polanyi, K. (1957). *The great transformation*, Boston: Bacon Press.

Poulantzas, N. (1978). *Political Power and Social Classes*, Verso Ediciones, Londres.

Pozas, M.A. (2006). “Aportes y Limitaciones de la Sociología Económica”, en *Cuadernos de Ciencias Sociales* N° 134, Costa Rica: FLACSO: 9-36.

Pozas, M., M. Mora Salas y J.P. Perez Sainz (2004). “La sociología económica: una lectura desde América Latina”, en *Cuaderno de Ciencias Sociales* N° 134, Costa Rica, FLACSO.

- Pucciarelli, A. (1999): "Crisis o decadencia? Hipótesis sobre el significado histórico de algunas transformaciones recientes de la sociedad argentina", *Revista de Estudios Sociológicos*, El Colegio de México, tomo XVII.
- Pzeworski, A. y M. Wallerstein (1988). "Structural dependence of the State on the capital", in *American Political Science Review*, vol.82, nro 1.
- Rapoport, M. (2006). *El viraje del siglo XXI. Deudas y desafíos en la Argentina, América Latina y el mundo*, Buenos Aires, Grupo Editorial Norma.
- Rawls, J. (1996). *Liberalismo político*, Editorial FCE, Buenos Aires.
- Rial, O. (1999). *La dictadura económica*, Buenos Aires, Galerna.
- Romero, L. A. (2003). *La crisis argentina. Una Mirada al siglo XX*, Buenos Aires, Editorial Siglo XXI.
- Schmitter, P. y W. Streeck [1981] (1991). "The organization of business interests. A research design to study the associative action of business in the advanced industrial societies of Western Europe", Revised and extended version. Wissenschaftszentrum Berlin, IIM / LMP 81-1.
- Schmitter, P. (1985). "Neocorporativismo y Estado", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* N° 31.
- Schneider, B.R. (1995). "La burguesía desarticulada de Brasil", en *Revista Mexicana de Sociología*, México, Vol. 57, N° 4, octubre-diciembre, pp. 191-210.
- Schorr, M. (2004). *Industria y nación. Poder económico, neoliberalismo y alternativas de reindustrialización en la Argentina contemporánea*, Buenos Aires, Edhasa.
- Schorr, M. (2005). *El modelo nacional industrial. Límites y posibilidades*, Buenos Aires, Colección Claves para Todos, Capital Intelectual.
- Schorr, M. y Ortiz, R. (2009). "Crisis internacional y alternativas de reindustrialización en la Argentina", en *Documentos de Investigación Social*, N° 7, Revista Electrónica, IDAES/UNSAM.
- Schvarzer, J. (1991). *Empresarios del pasado. La Unión Industrial Argentina*, Buenos Aires: CISEA-Imago Mundi.
- Schvarzer, J. (1990). *Estructura y comportamiento de las grandes corporaciones empresarias argentinas (1955-1983). Un estudio "desde adentro" para explorar sus relaciones con el sistema político*, Buenos Aires: CISEA.
- Schvarzer, J. (1998). *Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1975 y el 2000*, Buenos Aires. Editorial A-Z.
- Schvarzer, J. (1996). *La industria que supimos conseguir. Una historia político-social de la industria argentina*, Buenos Aires, Editoria Planeta.

- Schvarzer, J. y Sidicaro, R. (1988). "Empresarios y Estado en la reconstrucción de la democracia Argentina", en Celso Garrido (coord.) *Empresarios y Estado en América Latina*, México, CLACSO, UAM, Fundación Friedrich Ebert, pp. 231-243.
- Schvarzer, J. y V. Itzcovitz (1986). *Organizaciones corporativas del empresariado argentino: ADEBA (Asociación de Bancos Argentinos)*, Buenos Aires: CISEA.
- Schvarzer, J. y V. Itzcovitz (1989). *Organizaciones corporativas del empresariado argentino. La Cámara Argentina de la Construcción*, Buenos Aires: CISEA.
- Sidicaro, R. (1988) *La Bolsa de Comercio de Buenos Aires y la representación de intereses empresarios. Estudio de Sociología*, Buenos Aires: CISEA.
- Sidicaro, R. (2001). *La crisis del Estado y los actores socioeconómicos en la Argentina (1989-2001)*, Buenos Aires, Libros del Rojas, Universidad de Buenos Aires.
- Sidicaro, R. (2002). *Los tres peronismos. Estado y poder económico. 1946-55/1973-76/1989/99*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Sidicaro, R. (1989). "Los grandes empresarios argentinos contra el Estado", *El Bimestre Político y Económico*, N° 42, Buenos Aires.
- Silva, P. (1995). "Empresarios, neoliberales y transición democrática en Chile" en *Revista Mexicana de Sociología* (México), Vol. 57, N° 4, octubre-diciembre, pp. 3-26.
- Smelser, N.J. and Swedberg, R (2005). "Introducing Economic Sociology", in Smelser, N.J. y Swedberg, R. (comps.), *The handbook of economic sociology*, 2nd.ed, 3-25. Princeton: Princeton University Press.
- Simon, H. (1986). "De la racionalidad sustantiva a la procesal", en Hahn, F. y M. Hollis (comps.) *Filosofía y teoría económica*, México, FCE, pp. 130-171.
- Swedberg, R. (comp.) (1993). *Explorations in Economic Sociology*, Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Swedberg, R. y M. Granovetter (2001). *The Sociology of Economic Life*, 2nd Edition. Boulder, Colo.: Westview Press.
- Tarrow, S. (1994). *Power in Movement. Social Movements and Contentious Politics*, New York: Cambridge University Press.
- Taylor, M. (1987). *The Possibility of Cooperation*, Cambridge: Cambridge University Press. Taylor, F. W. (1911). *Scientific Management*, Nueva York, Harper.
- Tilly, Ch. (1978). *From Mobilization to Revolution*, New York, McGraw Hill.
- Tilly, Ch. (1986). *The Contentious French*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Tilly, Ch. (1995). "Contentious Repertoires in Great Britain", in Traugott, M. (ed.) *Repertoires and Cycles of Collective Action*, Durham, NC: Duke University Press.

- Tilly, Ch. (2000). “Acción colectiva”, en *Apuntes de Investigación del CECyP*, 6: 9-32.
- Tirado, R. (2006). “El poder en las cámaras industriales de México”, en *Revista Foro Internacional* 184, XLVI, Colegio de México: 197-226.
- Tirado, R. (1994). “La división de los grandes empresarios”, Tirado, R. (coord.): *Los empresarios ante la globalización*, México: Instituto de Investigaciones Legislativas/Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.
- Truman, D. (1951). *The Governmental Process: Political Interests and Public Opinion*, New York: Knopf.
- Velasco, C. (1988). “Doce años después: el antiestatismo en el discurso de los empresarios brasileños”, en Garrido, C. (coord.), *Empresarios y Estado en América Latina*, México, CLACSO, UAM, Fundación Friedrich Ebert, pp. 287-306.
- Viguera, A. (1997) *La política de la reforma económica en la Argentina. Estado y empresarios en torno a la apertura comercial, 1987-1996*, Tesis de doctorado en Ciencias Sociales, México: FLACSO.
- Viguera, A. (1998) “Estado, Empresarios y Reformas Económicas: en busca de una perspectiva analítica integradora”, en *Revista Perfiles Latinoamericanos* 12, pp. 9-51.
- Viguera, A. (2000). *La trama política de la apertura económica en la Argentina (1987-1996)*, Ediciones Al Margen, Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- Villarreal, S. (1987). “Las organizaciones empresarias frente al gobierno constitucional: La Unión Industrial Argentina”, en Nun, J. y C. Portantiero. (comps.), *Ensayos sobre la transición democrática en la Argentina*, Puntosur.
- Weingast, B. (1996). “Political Institutions: Rational Choice Perspectives”, in *A New Handbook of Political Science*, H.D.K.R.E. Goodin, Oxford, Oxford University Press, pp. 167-190.
- Woll, C. (2005). “The Difficult Organisation of Business Interests: MEDEF and the Political Representation of French Firms”, MPIfG Discussion Paper, 05/12.
- Zabludosvsky, G. (1994) “Reflexiones en torno al estudio de los empresarios en México”, en *Política y Gobierno*, Vol. I, N° 1, enero-junio, México, pp. 177-194.

Fuentes documentales consultadas

Diarios y Revistas

Diario *Clarín*, 1989-2003

Diario *La Nación*, 1989-2003

Diario *Página/12*, 1989-2003

Diario *Ámbito Financiero*, 1989

Diario *El Cronista Comercial*, 1991

Diario *La Capital On Line*, 2001-2002

Diario *Política Hoy*, 2001

Revista *Mercado*, 1993-1997; 2001-2003

Revista *LEOyPME*, 2001-2002

Revista *Noticias*, 2006

Documentos públicos

Informe Industrial, Ministerio de Economía, 1989-1991

Informes económicos, Centro de Estudios para la Producción, 1998.

Documentos e informes empresarios

Alvarado, J., H. Cepeda, O. Kacef y J. Robbio (1998). “La industria en los noventa”, Buenos Aires, Instituto para el Desarrollo Industrial, Unión Industrial Argentina.

Luna, F. (2007). *La Unión Industrial Argentina, 120 años defendiendo la producción nacional*, Unión Industrial Argentina.

Rocca, R. (1997). “La industria en la economía argentina”, en IV Conferencia Industrial, Unión Industrial Argentina, *Boletín Techint* N° 292.

Asociación de Bancos Argentinos, *Convención Anual*, 1988.

ABAPPRA-UIA. (2001). *Las empresas nacionales y la banca nacional tienen un destino común*.

Bolsa de Comercio, *Memoria Anual*, 1988 y 1989.

Cámara Argentina de la Construcción, *Memoria Anual*, 1988 y 1989.

FIEL, *Informes Económicos*, 1991.

Grupo Productivo. (2000). *Ante la situación imperante*.

Grupo Productivo. (1999). *Documento Fundamental*.

Grupo Productivo (2000). *Declaración de Tigre*.

Grupo Productivo (2000). *Propuestas para el crecimiento*.

Sociedad Rural Argentina, *Memoria Anual*, 1989 y 1990.

Unión Industrial Argentina. (2007). *Estatuto y Reglamento General*.

Unión Industrial Argentina, *Memoria y Balance Anual*, 1981-2002.

Unión Industrial Argentina, *Anuario*, 1989-2003.

Unión Industrial Argentina, Departamento de Economía, *Informes de Coyuntura*, 1992, 1993, 1998.

Unión Industrial Argentina, Conferencia Industrial, I a VII, 1994-2001.

Unión Industrial Argentina. (1998). *Medidas para enfrentar la crisis, aumentar la competitividad y preservar los mercados*.

Unión Industrial Argentina. (1999). *La realidad industrial*.

Unión Industrial Argentina. (1999). *La UIA ante la crisis actual*.

Unión Industrial Argentina. (1999). *Propuestas de la UIA para mejorar la competitividad*.

Unión Industrial Argentina. (2001). *Bases para refundar la Nación*.

Unión Industrial Argentina (2001). *La visión de la UIA sobre las causas de la depresión*.

ANEXO DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro 1: Evolución de la estructura arancelaria en Argentina en el período 1989-1991

	Condición Inicial	Octubre 1989	Diciembre 1989	Abril 1989	Agosto 1989	Abril 1991
Arancel promedio (%)	28,86	26,46	20,72	16,15	17,93	9,54
Dispersión	13,90	12,86	10,62	8,37	5,21	9,42
Variabilidad	57,27	57,66	61,00	57,42	30,71	98,73
Arancel más frecuente (%) (modo)	40,00	37,00	30,00	24,00	24,00	0,00
Arancel máximo	40,00	40,00	30,00	24,00	24,00	22,00
Arancel mínimo	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	0,00
Cantidad de posiciones con arancel máximo	2335,00	11,00	2311,00	3110,00	3114,00	3634,00
Cantidad de posiciones con arancel mínimo	849,00	777,00	783,00	783,00	799,00	5189,00
Cantidad de posiciones con derechos específicos	119,00	129,00	327,00	325,00	326,00	0,00
Consulta previa	1056,00	122,00	118,00	27,00	27,00	0,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL).

Cuadro 2: Variación del nivel de actividad con respecto a igual período del año anterior

	Últimos 8 meses	IV Trimestre de 1998	I Trimestre de 1999	Primeros 5 meses de 1999
Alimentos	13.8%	16.1%	16.9%	12.4%
Aceites	40.9%	61.5%	67.5%	29.7%
Alimentos excluidos aceites	6.1%	4.4%	6.8%	7.1%
Automotriz	-40.8%	-25.5%	-45.0%	-50.8%
Petroquímico	-3.6%	-7.7%	3.6%	-1.0%
Materiales de construcción	-1.9%	-3.7%	-2.1%	-0.7%
Siderurgia	-28.7%	-15.9%	-37.2%	-36.9%
Textiles	-13.7%	-16.0%	-10.7%	-12.4%
Hilados de algodón	-14.6%	-12.2%	-2.7%	-16.1%
Tejidos	-13.5%	-16.8%	-12.3%	-11.7%
Refinación de petróleo	3.0%	5.8%	2.8%	1.4%
Metalmecánica excluida automotriz	-24.4%	-20.4%	-24.5%	-27.0%
Maquinaria agrícola	-57.9%	-73.8%	-38.4%	-45.2%
Línea blanca eléctrica y gas	-26.0%	-22.5%	-39.7%	-28.4%
Farmacéutico	3.2%	1.4%	4.8%	4.3%
Celulósico-papelero	-13.9%	-11.3%	-20.5%	-15.3%
EMI	-6.9%	-5.3%	-8.8%	-9.2%

Fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC

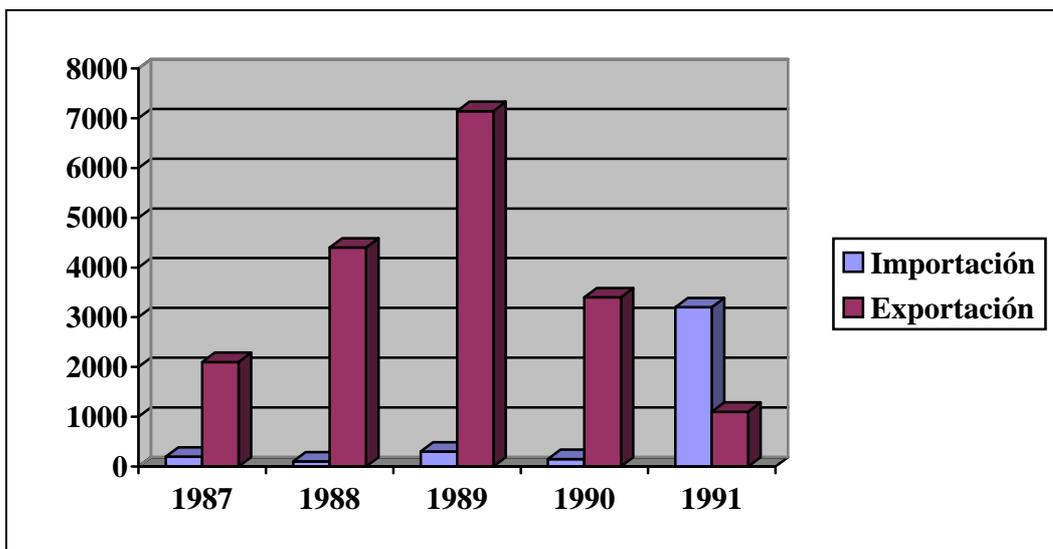
Cuadro 3: Trayectorias corporativas de los integrantes del Comité Ejecutivo de la UIA (Abril 2003-Abril 2005)

Dirigente	Inserción Estructural Económica	Empresa	Actividad Gremial Empresaria	Cámara Empresaria de Pertenencia	Actividad Gremial en la UIA
Alberto Alvarez Gaiani	Industria Alimenticia	No es dueño ni directivo de empresas.	Presidente de la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios	COPAL	Integrante de la Junta Directiva (1983-1995) Integrante del Consejo General (1983-1995) Presidente del departamento de la pequeña y mediana industria (1991-1995) Vicepresidente 2° en el Comité Ejecutivo (1995-1997) Vicepresidente 1° en el Comité Ejecutivo (1997-2001) Vicepresidente 2° en el Comité Ejecutivo (2001-2003)
Héctor Mendez	Industria Plástica	Contenedores Argentinos S.A.	Integrante de la Cámara Argentina de la Industria Plástica	CAIP	Integrante del Consejo General (1997-2001). Integrante de la Junta Directiva (1999-2001). Prosecretario 2° en el Comité Ejecutivo (2001-2003)
Héctor Massuh	Industria celulósica-papelera.	Massuh S.A.(Grupo MASSUH)	Integrante de la Federación de Industrias Celulósicas Papeleras y Afines.	Federación de Industrias Celulósicas, Papeleras y Afines.	Vicepresidente 4° en el Comité Ejecutivo (1987-1989). Vicepresidente 1° en el Comité Ejecutivo (1989-1993) Vocal en el Comité Ejecutivo (1995-1997) Integrante de la Junta Directiva (1987-1991). Integrante del Consejo General (1987-1991; 1993-1995). Vicepresidente 4° en el Comité Ejecutivo (1997-1999) Vicepresidente 2° en el Comité Ejecutivo (1999-2001). Vicepresidente 1° en el Comité Ejecutivo (2001-2003)
Federico Nicholson	Industria Celulósica papelera	Ledesma S.A.A.I.	Integrante del Centro Azucarero de Salta y Jujuy. Integrante de la Federación de Industrias Celulósicas, Papeleras y Afines.	Federación de Industrias Celulósicas, Papeleras y Afines.	Integrante del Consejo General (1997-2001). Vicepresidente 5° en el Comité Ejecutivo (2001-2003)
Hugo D'Alessandro	Industria Alimenticia	Arcor S.A.I.C.	Presidente de la Unión Industrial de Córdoba. Integrante de la Cámara Industrial de Productos Alimenticios (CIPA).	Unión Industrial de Córdoba. CIPA y COPAL.	Vicepresidente 4° en el Comité Ejecutivo (1991-1993) Prosecretario 2° en el Comité Ejecutivo (1993-1995) Vicepresidente 4° en el Comité Ejecutivo (1995-1997) Integrante del Consejo General (1981-1995). Integrante de la Junta Directiva (1991-1995). Vicepresidente 3° en el Comité Ejecutivo (1997-2001) Vicepresidente 4° en el Comité Ejecutivo (2001-2003)
Aldo Espósito	Industria de la Curtiembre	Antonio Espósito S.A.	Integrante de la Cámara de la Industria Curtidora Argentina.	Cámara de la Industria Curtidora Argentina. Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires.	Integrante del Consejo General (1993-2003) Integrante de la Junta Directiva (1997-2003)
Carlos Capisano	Industria Siderúrgica	Acerías "4C" S.A.	Integrante de la Federación Industrial de Santa Fe.	Federación Industrial de Santa Fe.	Integrante del Consejo General (1987-1989; 1991-1997; 2001-2003) Integrante Suplente de la Junta Directiva (1995-1997)
Oscar Vignart	Industria Petroquímica	Dow Química Argentina S.A.	Integrante de la Cámara Argentina de la Industria Química y Petroquímica	Cámara Argentina de la Industria Química y Petroquímica	Integrante del Consejo General (1999-2003)
Cristiano Ratazzi	Industria Automotriz	Fiat Argentina S.A.	Integrante de ADEFA	ADEFA	No integró la organización previamente
Juan Manuel Forn	Industria Alimenticia	Molinos Río de La Plata S.A.	Integrante de la COPAL	COPAL	No integró la organización previamente
Jorge Sorabilla	Industria Textil	Hilados S.A.	Integrante de la FITA.	Unión de las Industrias	Integrante del Consejo General (1997-2003)

			Miembro de la	Riojanas.	Integrante de la Junta Directiva (2001-2003)
Manfredo Arbeit	Industria Metalúrgica	Sin Par S.A.	Integrante de ADIMRA	ADIMRA	Integrante del Consejo General (1997-2003) Integrante de la Junta Directiva (2001- 2003)
Alfredo Bova	Industria Metalúrgica	Establecimiento Metalúrgico Insial	Integrante de la Asociación de Industriales de la Provincia de Buenos Aires (AIPBA)	AIPBA	Integrante del Consejo General (1991-1997) Integrante de la Junta Directiva (1999-2001)
Daniel Funes De Rioja	Industria Farmacéutica	Roemmers SAICF	Integrante de la Federación de Industrias Farmoquímicas y de Sanidad Agropecuaria	Federación de Industrias Farmoquímicas y de Sanidad Agropecuaria	Secretario del Departamento de Política Social (1987-1991) Presidente del Departamento de Política Social (1991-2003)
Horacio Martínez	Industria Naval		Integrante de la Federación Internacional de Ligas y Asociaciones Marítimas y Navales (Fidamar) Integrante de la Federación de la Industria Naval Argentina (FINA).	FINA.	Integrante del Consejo General (1989-2001) Integrante de la Junta Directiva (1997-1999). Prosecretario 1° en el Comité Ejecutivo (2001-2003)
Luis María Blaquier	Industria Alimenticia	Ledesma	Integrante de la Unión Industrial de Jujuy	Unión Industrial de Jujuy	Integrante del Consejo General (1981-19997) Integrante de la Junta Directiva (1981-1997) Vicepresidente del departamento de economía (1981-1983) Presidente del departamento de educación (1987-1991; 1993-1997) Tesorero en el Comité Ejecutivo (1981-1983) Vicepresidente 3° en el Comité Ejecutivo (1983-1987) Prosecretario 2° en el Comité Ejecutivo (1997-1999)Vocal en el Comité Ejecutivo (2001-2003)
Guillermo Gotelli	Industria textil	Tracid S.A.	Integrante de la FITA. Integrante de la Unión Industrial de Catamarca	FITA	Secretario de la comisión de política financiera del departamento de economía (1991-1993) Vocal en el Comité Ejecutivo (1997-2003)

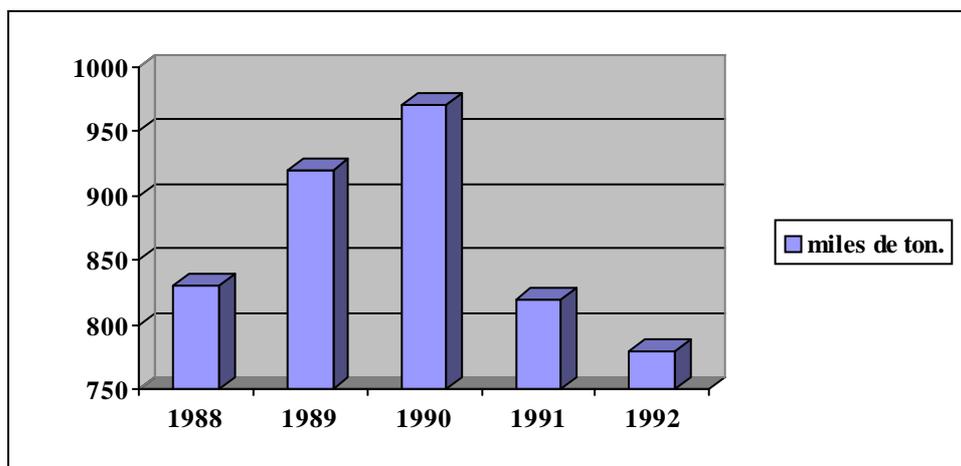
Fuente: Elaboración propia en base a datos de *Anuario* de la UIA: 2002 y 2003; *Memorias y Balances* UIA: 2003. Diario *La Nación* y *Clarín* (enero-abril 2003)

Gráfico 1: Evolución del sector textil en el comercio exterior en toneladas



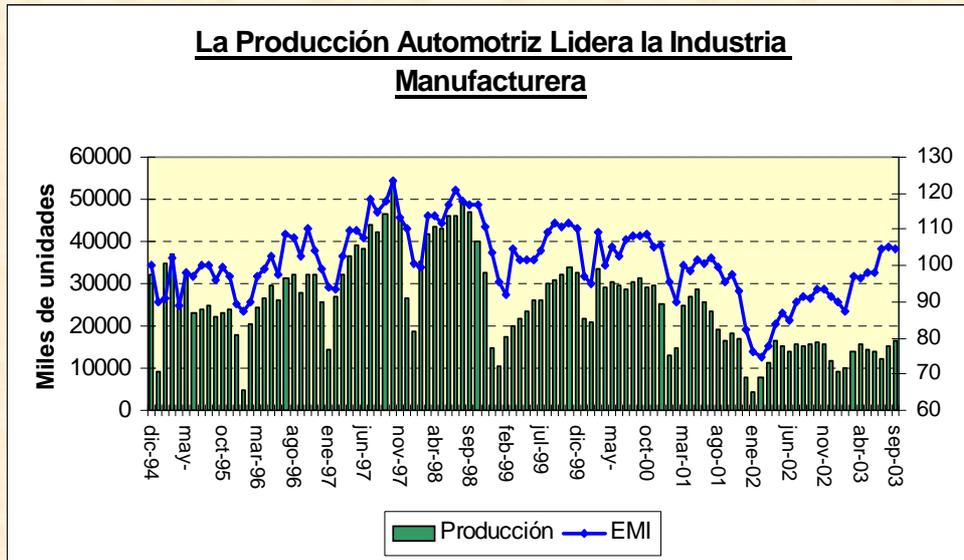
Fuente: Elaboración propia en base a datos del Departamento de economía de la UIA.

Gráfico 2: Fabricación de productos básicos en el sector petroquímico en miles de toneladas



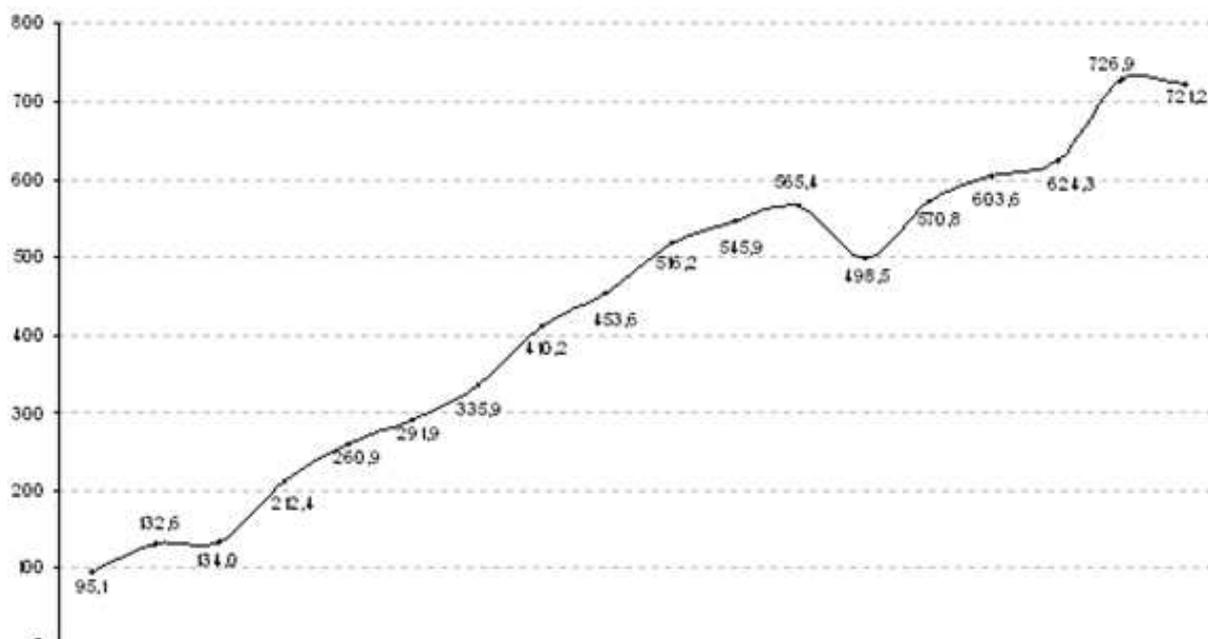
Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC, FIEL y Departamento de Economía de la UIA.

Gráfico 3: Evolución de la industria automotriz en el período 1994-2003



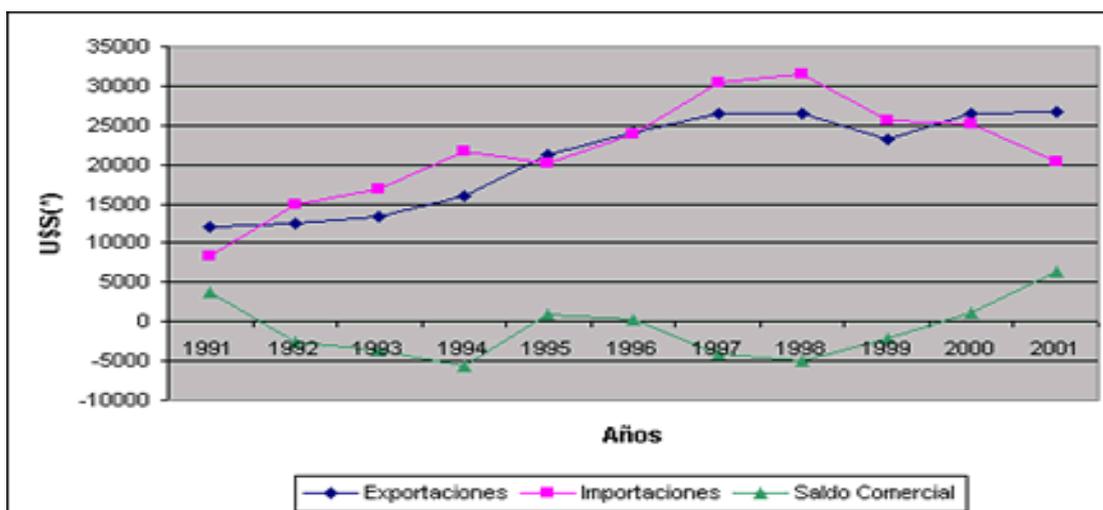
Fuente: Centro de Estrategia de Estado y Mercado (EEM)

Gráfico 4: Evolución de la productividad de la industria siderúrgica en los años 1970-2004 (toneladas por ocupado)



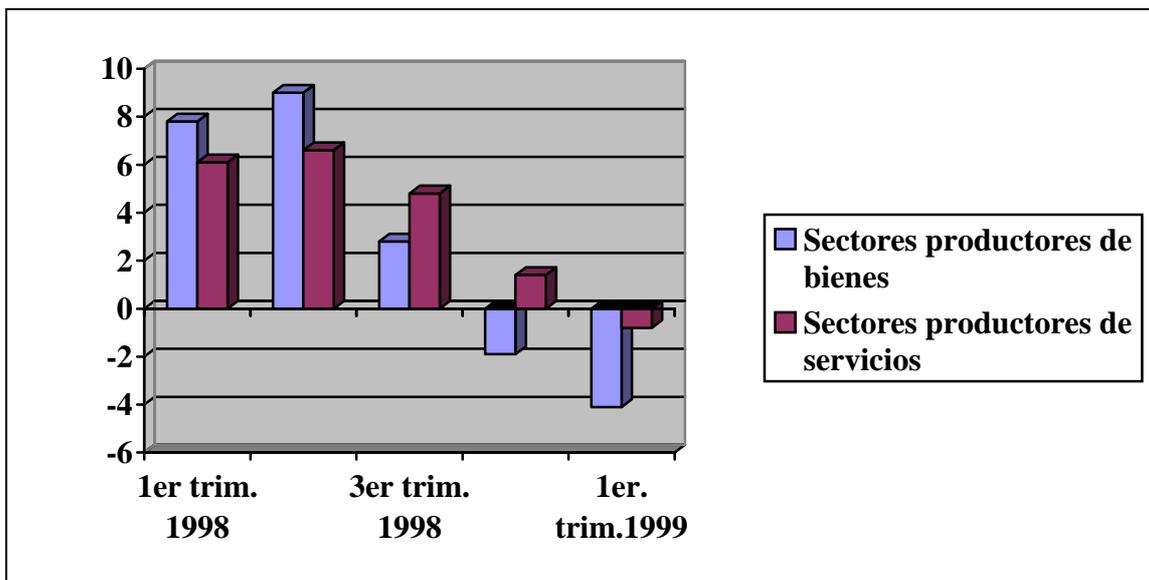
Fuente: Azpiazu, Basualdo y Kulfas (2005)

Gráfico 5: Evolución de la balanza comercial en el período 1991-2001



Fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC

Gráfico 6: Variaciones porcentuales (precios 1993) de los sectores productores de bienes y servicios, años 1998-1999.



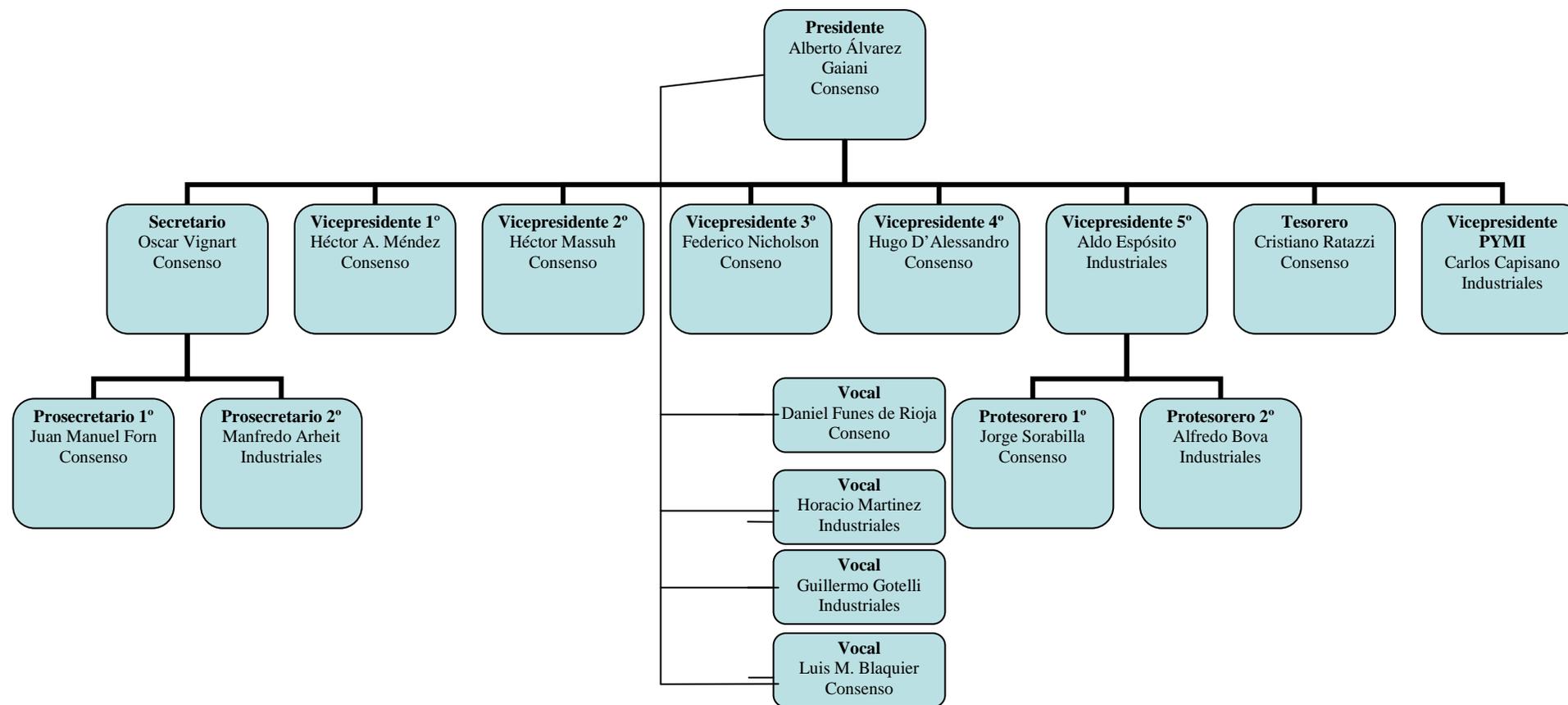
Fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC.

Gráfico 7: Evolución del saldo comercial de la industria en el período 1990-2000.



Fuente: elaboración propia en base a datos del Departamento de Economía de la UIA.

Figura 1: Composición del Comité Ejecutivo de la UIA en el período Abril 2003-Abril 2005



Fuente: *Anuario* de la UIA, 2003, 2004 y 2005.

